

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

MODERNÍ TRENDY V HOTELOVÉM MANAGEMENTU  
A JEJICH VYUŽITÍ V PRAXI  
MODERN TRENDS IN HOTEL MANAGEMENT AND THEIR  
APPLICATION IN PRACTICE

Student: Bc. Lukáš Hykel

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2019

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze podklady uvedené v příloze použité literatury.

V Ostravě...*11. 4. 2019*



.....  
Bc. Lukáš Hykel

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Lukáš Hykel**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Moderní trendy v hotelovém managementu a jejich využití v praxi  
Modern Trends in Hotel Management and Their Application in Practice

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
3. Význam a struktura hotelnictví v ČR
4. Moderní trendy v hotelovém managementu
5. Analýza využití moderních trendů v hotelovém managementu v praxi
6. Výsledky analýzy, návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

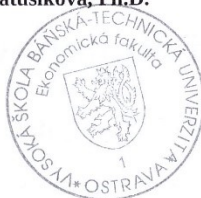
BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2016. ISBN 978-80-86724-45-4.  
HÄNSSLER, Heinz K. *Management in der hotellerie und gastronomie*. 9. auflage. Berlin: Walter de Gruyter GmbH, 2016. ISBN 978-3-11-042500-0.  
KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné rady a připomínky při zpracování této práce. Dále bych chtěl poděkovat vedoucím pracovníkům jednotlivých hotelů za vyplnění dotazníků.

## Obsah

Úvod .....	3
1 Metody a metodika zpracování diplomové práce .....	4
1.1 Proces výzkumu.....	4
1.2 Typy a kategorie výzkumu .....	4
1.3 Metody sběru dat .....	5
1.4 Metodika zpracování diplomové práce.....	6
2 Význam a struktura hotelnictví v ČR.....	8
2.1 Historie a vývoj hotelnictví .....	8
2.2 Kategorizace ubytovacího zařízení.....	8
2.3 Klasifikace ubytovacího zařízení.....	10
3 Moderní trendy v hotelovém managementu .....	12
3.1 Hotelové řetězce .....	12
3.1.1 Zahraníční hotelové řetězce v České republice.....	12
3.1.2 České hotelové řetězce .....	14
3.2 Modely provozování hotelu.....	15
3.3 Outsourcing .....	16
3.4 Yield management a revenue management .....	16
3.5 Green Management.....	19
3.6 Bezpečnost v hotelu.....	20
3.7 Hotelový krizový management.....	21
3.8 Hotelový management kvality.....	22
3.9 Hotel development.....	23
3.10 Řízení lidských zdrojů v hotelnictví .....	24
3.11 Online Travel Agent .....	25
3.12 Interaktivní hotel.....	26
4 Analýza využití moderních trendů v hotelovém managementu v praxi .....	28
5 Výsledky analýzy, návrhy a doporučení .....	39
6 Závěr .....	46
Seznam použité literatury .....	47
Seznam zkratk .....	50
Seznam obrázků .....	51
Seznam tabulek .....	52
Seznam vzorců .....	53

Seznam grafů.....	54
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	<b>Chyba! Zázložka není definována.</b>
Přílohy .....	3

## Úvod

Hotelnictví má nejen v České republice, ale i celosvětově dlouholetou tradici sahající až do 12. století. Během své historie se neustále vyvíjelo, v podstatě od zájezdních hostinců, až po moderní hotely, jak je známe dnes. Tento obor se neustále vyvíjí, a to především díky neustálé se měnícím preferencím a požadavkům hostů, jež jsou způsobeny změnou jejich životního stylu a lepší ekonomickou situací. Hosté jsou náročnější, požadují služby na vysoké úrovni, za které jsou ochotni zaplatit i vyšší cenu. Hotelnictví je nedílnou součástí cestovního ruchu v České republice a podílí se nemalou částí na tvorbě HDP. V současnosti se tak začínají více uplatňovat moderní trendy v hotelovém managementu. Směřují k optimalizaci procesů a maximalizaci zisku hotelu za účelem maximální spokojenosti hosta.

Předložená diplomová práce se zabývá využíváním moderních trendů v hotelovém managementu na území České republiky se zaměřením na tři-, čtyř- a pětihvězdičkové hotely různých velikostí. Cílem práce bylo na základě analýzy zjistit, zda a nakolik jsou moderní trendy využívány v praxi. K volbě tématu diplomové práce přivedly autora jeho vlastní dlouholeté pracovní zkušenosti z hotelového managementu v různých typech ubytovacích zařízení.

Pro analýzu dat byly stanoveny následující hypotézy:

$H_{01}$  = velikost hotelu nemá vliv na model provozování hotelu,

$H_{11}$  = velikost hotelu má vliv na model provozování hotelu,

$H_{02}$  = nejvíce moderních trendů v hotelovém managementu využívají franšízové hotely,

$H_{22}$  = nejvíce moderních trendů v hotelovém managementu nevyužívají franšízové hotely

K ověření hypotéz byl použit statistický chí-kvadrát test a kontingenční tabulky. Na základě výsledků analýzy byly předloženy návrhy a doporučení.



# 1 Metody a metodika zpracování diplomové práce

V následujících podkapitolách se seznámíme s metodami a metodikou zpracování diplomové práce.

## 1.1 Proces výzkumu

Výzkum znamená systematické zkoumání přírodních nebo sociálních jevů s cílem získat poznatky, jež popisují a vysvětlují svět kolem nás. Výzkum slouží vědě k získávání nových poznatků. Podle Reichela s odvoláním na Kerlingera zdůraznil následující přívlastky vědeckého výzkumu: systematický, kontrolovaný (uspořádání a ověřování s kritickou důvěrou), empirický (založená na zkušenosti) a kritický (k vlastním i cizím konceptům) (Eger a kolektiv, 2014).

Výzkum je proces, který obsahuje zejména tyto etapy:

- výběr tématu a stanovení problému,
- studium literatury a využití pramenů,
- zkoumání problému,
- vyvození problému a závěrečná doporučení,
- v poslední řadě publicita výsledků výzkumu.

## 1.2 Typy a kategorie výzkumu

Vědecký výzkum můžeme členit z několika hledisek. Jedná se např. o členění z hlediska funkcí, cíle výzkumu, zkoumaných jednotek, apod.

Obecně rozlišujeme dva typy výzkumu (Reichel, 2009):

1. Teoretický výzkum – který zpřesňuje, doplňuje a získává nové poznatky. Je založen převážně na dedukci a používá metody analýzy komparace pojmů výroků, kategorií, apod. S empirickými údaji většinou nepracujeme.
2. Empirický výzkum – který pracuje s konkrétními údaji o jevech a procesech, sociálními skutečnostmi, s informacemi získaných prostřednictvím určitých metod výzkumů a technik sběru dat. Je součástí induktivní cesty poznání a založená na zkušenosti.

V praxi se setkáváme s dvěma kategoriemi výzkumu, a to kvalitativní a kvantitativní výzkum.

*Kvalitativní výzkum* - pracuje s malým souborem respondentů bez nároku na statistickou reprezentativnost. Zde se používají metody hloubkového individuálního rozhovoru,

skupinového rozhovoru, apod. Tazatel, který je odborně připraven, přizpůsobuje kladené otázky výzkumné situaci. Otázky jsou volně formulované a jejich počet není omezen.

*Kvantitativní výzkum* - má za úkol statisticky popsat závislost mezi proměnnými, změřit intenzitu této závislosti apod. Pracuje s velkým souborem respondentů, výsledky se obvykle můžou zobecnit na celý základní soubor. Používají se metody, jako jsou např. standardizovaný rozhovor, písemné dotazníky aj. Respondentům jsou kladeny předem formulované otázky ve stanoveném pořadí tak, aby byly odpovědi nejméně ovlivněny. Ve velkém rozsahu se k analýze používají statistické postupy (Maňák a kolektiv, 2004).

### 1.3 Metody sběru dat

*Metoda dotazování* – tato metoda slouží k hromadnému získávání údajů o zkoumaných respondentech. Za pomoci této metody můžeme zjišťovat zájmy, postoje a mnoho dalších informací od respondentů.

Hlavní podmínkou této metody výzkumu je správně a účelně sestavený dotazník, který by neměl být příliš dlouhý, aby nevyžadoval mnoho času pro jeho vyplňování a v neposlední řadě by měl respondentům zajistit anonymitu. Obsah dotazníku musí nezbytně vycházet z formulovaného cíle a formulovaných hypotéz. Otázky by měly být v logickém sledu a měly by být jasně a srozumitelně formulovány tak, aby respondentům umožnily výstižně a jednoznačně odpovědět, a aby výsledky výzkumu byly co nejvíce vypovídající.

*Metoda pozorování* – metoda poskytuje příležitost zjistit a popsat názory lidí, jejich vlastní interpretaci, jejich očekávání a chování tím, že hodnotíme jejich aktivity v praxi. Mezi důležitou nevýhodu metody pozorování patří, že pozorované výstupy mohou být ovlivněny výzkumníkem (vliv jeho hodnot, motivace, předsudek a emoce). Pozorování v ekonomických disciplínách a ve výzkumu trhu má řadu uplatnění a to zejména: frekvence zákazníků a jejich nákupního chování, sledování a pozorování konkurence a další (Eger a kolektiv, 2014).

*Metoda experimentu* – touto metodou výzkumník aktivně a záměrně volí změnu situace, okolnosti nebo zkušenosti u sledovaných respondentů a potom sleduje změnu respondentů. Výzkumník manipuluje nezávisle proměnnými X a měří změnu zvolených závisle proměnných Y. Statistickými metodami potom vyhodnocuje, zda odchylky mezi skupinami jsou důsledkem náhody nebo ne. Metoda experimentu se již v dnešní době téměř nepoužívá (Eger a kolektiv, 2014).

## 1.4 Metodika zpracování diplomové práce

Na základě teoretických poznatků uvedených v předešlé kapitole byl realizován výzkum k získání informací z řad hotelového managementu o využívání moderních trendů v hotelovém managementu na území České republiky se zaměřením na tří-, čtyř- a pěti hvězdičkové hotely různých velikostí.

Realizovaný výzkum proběhl v těchto etapách:

1. *Definice výzkumného cíle:* cílem výzkumu této práce je zjištění informací o využívání moderních trendů v hotelovém managementu na území České republiky se zaměřením na tří-, čtyř- a pěti hvězdičkové hotely různých velikostí.

2. *Formulace hypotéz:* před započítím samotného výzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

$H_{01}$  = Velikost hotelu nemá vliv na model provozování hotelu.

$H_{11}$  = Velikost hotelu má vliv na model provozování hotelu.

$H_{02}$  = Nejvíce moderních trendů v hotelovém managementu využívají franšízové hotely.

$H_{22}$  = Nejvíce moderních trendů v hotelovém managementu nevyužívají franšízové hotely.

3. *Charakteristika základního souboru:* výzkum byl prováděn v rámci celé České republiky na tří-, čtyř- a pěti hvězdičkové hotely různých velikostí. V rámci výzkumu bylo osloveno celkem 120 hotelů. Z oslovených hotelů se do výzkumu zapojilo 94 respondentů, návratnost dotazníku je tedy 78,33%.

4. *Způsob sběru informací:* informace pro zpracování analytické části této práce byly získány z primárních zdrojů, a to konkrétně z dotazníkového šetření. Na základě poznatků z teoretické části byl sestaven dotazník s 12 otázkami a 3 podotázkami (viz příloha č. 1). Dotazník obsahuje základní otázky a otázky odborné, které jsou zaměřené na užívání moderních trendů v hotelovém managementu v praxi. Dotazníkové šetření bylo provedeno formou online dotazníku (prostřednictvím Google formuláře). Respondenti označovali jednotlivé odpovědi. V jednom případě odpovídali jednoslovnou odpovědí. Dotazníkové šetření probíhalo v září 2018.

5. *Informační zdroje*: podklady pro vypracování teoretické části pocházejí ze sekundárních údajů, převážně z odborných českých a zahraničních publikací a odborných zahraničních časopisů. Aktuální odborné informace byly získány z internetových zdrojů. Všechny tyto zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

6. *Metoda analýzy*: získaná data byla zpracována za pomoci počítačových programů MS Word a MS Excel. Dotazníky obsahovaly pouze uzavřené otázky. Tímto bylo statistické zpracování výzkumu snazší. K ověření hypotéz byl využit chi-kvadrát test.

## 2 Význam a struktura hotelnictví v ČR

Hotelnictví je nedílnou součástí cestovního ruchu ČR. V roce 2017 dosahoval podíl cestovního ruchu na tvorbě HDP 2,9%, což je 149 mld. Kč (Český statistický úřad, 2019).

K 31.12 2018 bylo v rámci celé České republiky registrováno celkem 9426 hromadných ubytovacích zařízení s celkovým počtem 210 415 pokojů a 537 603 lůžek. V roce 2018 se ubytovalo celkem 21 mil. hostů (Český statistický úřad, 2019).

### 2.1 Historie a vývoj hotelnictví

Počátky hotelnictví sahají až do 12. – 13. století, kde fungovaly tzv. špitály, které měly charitativní povahu. Pro obchodní cestující sloužily v té době na přenocování hospody. Ve 14. století začaly vznikat zájezdní hostince a nejvýznamnější rozvoj byl zaznamenán v přístavech.

Klasické hotely vznikaly v polovině 19. století a to zejména v lázeňských městech, horských oblastech, u vodních ploch a městech. Vývoj je spjat s rozvojem železniční dopravy.

Po roce 1948, kdy se v Československu znárodnily podnikatelské subjekty, jsou zavedeny dvě formy podnikání a to: 1. Komerční (otevřené) – Jednota, Včela, Restaurace a jídelny (Ráj), Interhotely ČEDOK; 2. Nekomerční (uzavřené) – zotavovny Revolučního odborového hnutí, vojenské zotavovny, institucionální stravování (školní, závodní, nemocniční) (HÁN, 2016).

Po roce 1965 vzniká v Československu síť Interhotelů a o dva roky později přichází na československý trh mezinárodní hotelová společnost International Hotel Corporation a otevírá v roce 1974 hotel IHC v Praze. Po roce 1989 dochází k návratu soukromého podnikání a vznikají tuzemské hotelové řetězce jako např. OREA HOTELS, CPI HOTELS, atd. Na trh přicházejí i zahraniční hotelové řetězce jako např. MARRIOTT INTERNATIONAL, INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP atd. (HÁN, 2016).

### 2.2 Kategorizace ubytovacího zařízení

Kategorizace ubytovacího zařízení je proces, při kterém se ubytovací zařízení zařazuje do jednotlivých kategorií tak, aby bylo možné je mezi sebou rozlišit. Při zařazování se vychází z typu poskytovaných služeb, způsobu jejich poskytování a také počtu pokojů. Podle kritérií se ubytovací zařízení dělí na hromadná a individuální. Mezi hromadná ubytovací zařízení patří

hotel, hotel garni, motel, penzion, hotel, dependance, turistická ubytovna, kemp a chatová osada, specifická a ostatní ubytovací zařízení. (HOTELSTARS.EU, 2019).

*Hotel* – je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji, poskytuje přechodné ubytování a služby s tím spojené (zejména stravování), dělí se celkem do pěti tříd.

*Hotel Garni* – je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji, poskytuje přechodné ubytování a obvykle nabízí jen snídani, dělí se do čtyř tříd.

*Motel* – je ubytovací zařízení, které má nejméně 10 pokojů, poskytuje přechodné ubytování především pro motoristy, je umístěn u pozemních komunikací s možností parkování, dělí se do čtyř tříd.

*Penzion* – je ubytovací zařízení, které má minimálně 5 pokojů a maximálně 20 pokojů, poskytuje základní služby, většinou bez stravování, dělí se do čtyř tříd.

*Hotel* – je ubytovací zařízení, které se nachází v zakotvené lodi a dělí se do čtyř tříd.

*Specifická hotelová zařízení* – jako jsou např.:

*Lázeňský hotel* – poskytující léčebné pobyty;

*Pet friendly hotel* – poskytující ubytování zákazníkům cestujícím se svými domácími mazlíčky;

*Tranzit hotel* – sloužící k přespaní v zastávce před cestou do cílové destinace;

*Wellness hotel* – splňují požadavky tří- až pětihvězdičkového hotelu a zároveň poskytují wellness služby;

*Ekohotel* – je hotel, kterému je udělen certifikát „Ekologicky šetrná služba“.

Ostatní ubytovací zařízení:

*Kemp* – je místo, na kterém se nacházejí malé chatky, bungalovy nebo se zde dají postavit vlastní stany nebo přívěsy, dělí se do 4 tříd.

*Chatová osada* – je místo, kde se nachází pouze chatky a dělí se do tří tříd.

*Turistická ubytovna* – je jednoduché ubytovací zařízení, které je charakteristické větším počtem lůžek v jedné místnosti.

Do individuálních ubytovacích zařízení v soukromém vlastnictví náleží převážně samostatné objekty, jako jsou chaty, byty, chalupy a rekreační domky (HOTELSTARS.EU, 2019).

## 2.3 Klasifikace ubytovacího zařízení

Jednotlivé třídy ubytovacích zařízení musí splňovat určité minimální požadavky, které jsou dány jednotnou klasifikací. Ubytovací zařízení je udělen příslušný certifikát společně s klasifikačním znakem a to v takovém případě, kdy toto zařízení splní minimální požadavky klasifikace. Klasifikační znak se obvykle uděluje v podobě certifikátu, který obsahuje odpovídající počet hvězdiček. Cestovní ruch a hotelový průmysl obvykle využívá klasifikaci hotelů pro rozdělení hotelů do několika kvalitativních kategorií, se kterými jsou svázány i cenové kategorie. Ubytovací zařízení by mělo poskytovat takovou úroveň služeb, která odpovídá kategorii, do které je ubytovací zařízení zařazeno. S tímto souvisí i očekávání zákazníků, kteří už předem mají určitou představu, jakých služeb by se jim mělo dostat, a co by měli od hotelu očekávat. V rámci Evropské unie dochází v této oblasti k problémům. Klasifikace ubytovacích zařízení není v jednotlivých zemích jednotná, a proto je prakticky nemožné ubytovací zařízení srovnávat (HOTELSTARS.EU, 2019).

Z tohoto důvodu sestavily v roce 1999 profesní svazy Asociace hotelů a restaurací České republiky „Oficiální jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení“ (dále jen OJKUZ), která byla sestavena na základě usnesení vlády. Tato klasifikace byla také podpořena Ministerstvem pro místní rozvoj a Českou centrálou cestovního ruchu – Czech Tourism. Na území České republiky je pro kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel jednotná klasifikace. Od roku 1993 je Asociace hotelů a restaurací České republiky členem evropské konfederace HORTEC, jejíž členové přijali v roce 2009 soubor 21 kritérií, které sjednocují klasifikační systémy po celé Evropské unii. Jejich cílem je dosáhnout souladu jednotlivých klasifikačních systémů v zemích Evropské unie (HOTELSTARS.EU, 2019).

Klasifikační kritéria jsou v zemích jako ČR, Německo, Rakousko, Maďarsko, Švýcarsko, Lucembursko, Litva, Lotyšsko, Nizozemí, Estonsko, Malta, Dánsko, Belgie a Řecko sjednocené mezinárodním systémem Hotelstars Union, jehož součástí je Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky. Požadavky tříd klasifikace viz příloha č. 2.

Ubytovací zařízení, jako jsou hotel garni, penzion, motel a depandace mohou získat maximálně čtyři hvězdičky. Kategorie hotel může získat maximálně pět hvězdiček. Přívlastek „Superior“ získá ten hotel, který splní veškerá povinná kritéria a minimální počet nepovinných kritérií v rámci klasifikace (HOTELSTARS.EU, 2019).

Označení jednotlivých tříd ubytovacích zařízení: Tourist (1 hvězdička), Economy (2 hvězdičky), Standard (3 hvězdičky), First Class (4 hvězdičky), Luxury (5 hvězdiček). Každá z těchto tříd je něčím specifická. Obecně platí, že čím více hvězdiček hotel má, tím jsou nabízené služby kvalitnější a ve větším rozsahu (Hotelstars.eu, 2019).



### 3 Moderní trendy v hotelovém managementu

V současné době se při řízení hotelu uplatňují nové propracované systémy, které mají za úkol lépe a efektivně dosahovat cílů hotelu. Tyto systémy se zabývají modely provozování hotelů. Zde se uplatňují hotelové řetězce a franšízing. Pro maximalizaci příjmů se vyvinuly techniky yield a revenue management. V poslední době se stal velmi oblíbený outsourcing. Tato služba spočívá v zajišťování určitých služeb externí firmou. Je kladen větší důraz na životní prostředí a s tím souvisí i rozvoj Green Managementu. S pobytem hosta v hotelu je kladen větší důraz na jeho bezpečnost a kvalitu poskytovaných služeb. Výše zmiňovanými trendy se podrobněji seznámíme v následujících podkapitolách.

#### 3.1 Hotelové řetězce

Hotelové řetězce patří nyní k základním kamenům světového cestovního ruchu. Hotely jsou mezi sebou vzájemně propojeny různou úrovní spolupráce, typu poskytovaných služeb a vlastnických vztahů. Pro hotelové značky je typický společný výcvik zaměstnanců, propagace, standardy vybavení a zařízení podle zařazení hotelů, vymezení pracovních postupů, společné informační a rezervační systémy, marketing apod. Je zde snaha o vzájemnou spolupráci mezi hotely a z toho plynoucí úspora nákladů.

##### 3.1.1 Zahraniční hotelové řetězce v České republice

Po celém světě fungují stovky hotelových řetězců, přičemž ty největší mají své pobočky téměř po celém světě. Mezi největší světové hotelové řetězce co do počtu pokojů a hotelu patří – Best Western, InterContinental Group, Marriott International, Hilton Hotels, Choice Hotels, Wyndham Hotels, Accor Hotels. Většina těchto řetězců má své hotely i v České republice (BERÁNEK, 2013).

Tabulka 1 - Přehled hotelových řetězců ve světě

<b>Hotelový řetězec / skupina</b>	<b>Počet značek</b>	<b>Počet hotelů</b>
<i>Accor Hotels</i>	23	4586
<i>Best Western International</i>	11	4200
<i>InterContinental Group</i>	13	5431
<i>Marriott International</i>	29	6700
<i>Hilton Hotels</i>	14	5400
<i>Choice Hotels</i>	10	6800
<i>Wyndham Hotels</i>	19	9000

Zdroj: vlastní zpracování

## **Best Western International**

Tato společnost byla založena v roce 1946, sídlí v Phoenixu USA M. K. Guertinem s 23 letou zkušeností. V české republice je součástí tohoto hotelového řetězce několik hotelů (*Hotel Grand Uherské Hradiště, Hotel Grand LITAVA Beroun, Hotel Vista Ostrava, Hotel Intercontinental Brno, Hotel Páv Praha, Hotel Amedia Praha, Hotel Meteor Plaza, City Hotel Moravan, Hotel Kinsky Garden*) (BEST WESTERN, 2018).

## **Accor Hotels**

Pro zrod AH byl významný rok 1963, kdy došlo k setkání Paula Dubrule a Gerárda Pélissona. O 4 roky později otvírají první Novotel. Accor je nadnárodní francouzská společnost - přední hotelový a restaurační řetězec. V České republice jsou zastoupeny (*Mercure Ostrava Centre Hotel, Novotel Praha Wenceslas Square, Ibis Plzeň, Ibis Praha Mala Strana, Ibis Praha Old Town, Ibis Olomouc Centre, Hotel Century Old Town Prague – MGallery by Sofitel, Parkhotel Praha*) (ACCOR HOTELS, 2018).

## **Intercontinental Hotel Group**

Společnost byla založena v roce 1777, původně jako provozovatel pivovaru, později se transformovala na globální pohostinskou společnost. V roce 1949 otvírají první Intercontinental v Brazílii. V České republice je řetězec zastoupen těmito hotely (*Intercontinental Praha, Holiday Inn Prague Congress Centre, Holiday Inn Prague Airport, Holiday Inn Brno*) (INTERCONTINENTAL HOTELS, 2018).

## **Wyndham Worldwide Hotels and Resorts**

Společnost vznikla v Dallasu USA v roce 1981. V České republice má společnost 2 hotely (*Ramada Prague City Centre, Ramada Airport Hotel Prague*) (WYNDHAM HOTELS, 2018).

## **Marriott International**

Poprvé byla značka Marriott použita v roce 1927 ve Washingtonu, kde J. Willard Marriott a jeho manželka Alice založili první pivnici Hot Shoppes. V roce 1937 tato firma začala dodávat občerstvení do letadel. V roce 1957 otvírá první hotel. V České republice jsou zastoupeny tyto hotely (*Prague Marriott Hotel, Courtyard Prague Flora, Courtyard Brno, Courtyard Pilsen, Courtyard Airport Prague, Boscolo Prague*) (MARRIOTT HOTELS, 2018).

## Hilton Hotels

Vše začalo koupí prvního hotelu, který byl otevřen v roce 1919 v Texasu pod názvem Moblay Hotel. V roce 1925 byl otevřen první hotel Hilton v Dallasu. V České republice jsou to *hotely (Hilton Prague Hotel a Hilton Prague Old Town)* (HILTON HOTELS, 2018).

## Choice Hotels International

Společnost byla založena v roce 1939, sedmi majiteli motelů na Floridě. Tato společnost má největší zastoupení v České republice (CHOICE HOTELS, 2018).

CPI Hotels je výhradním zástupcem mezinárodního hotelového řetězce Choise Hotels International provozující značku Clarion Hotel (*Clarion Congress Hotel Ostrava, Clarion Congress Hotel Ústí nad Labem, Clarion Grandhotel Zlatý Lev Liberec, Clarion Hotel Špindlerův Mlýn, Clarion Congress Hotel Prague, Clarion Hotel Prague Old Town, Clarion Hotel Prague, Clarion Congress Hotel České Budějovice, Clarion Congress Hotel Olomouc*) CPI Hotels dále provozuje hotely jiných značek a to (*Buddha hotel – Bar Prague, Mamaison Hotel Riverside Prague, Mamaison Residence Belgická Praha, Mamaison Residence Downtown Praha, Spa & Kur Hotel Harvey Františkovy Lázně, Spa & Kur Hotel Praha Františkovy Lázně, Hotel Fortuna City Praha, Hotel Fortuna West Praha, Imperiál Hotel Ostrava, Hotel Černigov Hradec Králové, Hotel Vladimír Ústí nad Labem*) (CPI HOTELS, 2018).

### 3.1.2 České hotelové řetězce

První náznak hotelového řetězce byl již v roce 1974, kdy byl v Praze otevřen první hotel Intercontinental Praha patřící pod státní podnik Interhotely ČEDOK. V té době provozujících několik desítek hotelu po celé ČSSR.

Mezi největší hotelové řetězce na území České republiky je OREA HOTELS. V současné době provozuje 13 hotelů po celé České republice v těch nejatraktivnějších lokalitách. Společnost OREA HOTELS vznikla v roce 2004. Mezi hotely OREA patří (*Orea Hotel Pyramida Praha, Orea Resort Horal Špindlerův Mlýn, Orea Resort Sklár Harrachov, Orea Resort Horizont Šumava, Orea Hotel Špičák Šumava, Orea Spa Hotel Palace Zvon Mariánské Lázně, Orea Spa Hotel Bohemia Mariánské Lázně, Orea Hotel Anglický Dvůr Mariánské Lázně, Orea Hotel Concertino Jindřichův Hradec, Orea Resort Devět Skal Vysočina, Orea Hotel Voroněž Brno, Orea Hotel Voroněž II Brno, Orea Resort Santon Brno,*) (OREA HOTELS, 2018).

### 3.2 Modely provozování hotelu

Při provozování hotelového zařízení je třeba zvolit správný model tak, aby byla zajištěna dlouhodobá prosperita, která povede ke zvýšení rentability. V rámci provozování hotelu se uplatňují různé organizační struktury, viz příloha č. 3. Při volbě modelu je možné se rozhodnout mezi čtyřmi základními modely, a to vedení vlastníkem, smlouvou o vedení, pronájmem hotelu a franšizing (KŘÍŽEK a kolektiv, 2014).

V případě modelu vedení vlastníkem se jedná o klasický model vedení hotelu. Využívají ho majitelé, kteří mají zájem podílet se na řízení hotelu. Využívají k tomu své dovednosti a zkušenosti. Většina takto provozovaných hotelů bývá náchylná k výkyvům na trhu. Mezi hlavní nedostatky lze zařadit: nedostatečné know-how, slabý marketing, absence hotelových standardů.

Další z možností je smlouva o řízení (management contract). Jedná se o často využívanou formu provozu hotelu. Hotel je provozován na základě písemné dohody s majitelem nemovitosti a provozovatelem. Předmětem dohody je poskytování profesionálních plánovacích, organizačních a operativních výkonů pro produkci a prodej služeb spojených s ubytováním a stravováním. Vlastník nemovitosti předává provozovateli celé zařízení včetně provozního kapitálu a nese plnou právní a finanční odpovědnost, má právo na kontrolu a schvalování ročních plánů předložených provozovatelem. Pracovníci hotelu jsou zaměstnanci majitele, pouze definované funkce jsou obsazeny provozovatelem (top management). Za řízení hotelu přísluší provozovateli odměna ve formě poplatku. Poplatek je ve výši v rozmezí od 5 až 10% z celkového příjmu.

Provoz hotelu může probíhat také na základě jeho pronájmu. Jde o nejobvyklejší model předání správy jinému subjektu, ale v poslední době se od tohoto modelu upouští. Vlastník má nevýhodné postavení ve smluvním vztahu a to tím, že nájemce často nemá odpovídající vztah k najatému zařízení. V případě neúspěchu nebo výpovědi smlouvy může majitel riskovat poškození nebo ztrátu dobré pověsti hotelu. Hlavním problémem je fakt, že nájemcem se zpravidla stávají začínající podnikatelé, kteří s provozem hotelového zařízení nemají dostatek zkušeností a jejich očekávání bývají často nereálná.

Posledním z používaných modelů je franšizing – vlastník objektu si prostřednictvím smlouvy zakoupí užívání jména, know – how a marketingové podpory. Tento model je vhodný pro vlastníky, kteří mají aktivní zájem se podílet na řízení a provozu hotelu. V rámci smlouvy

vlastník používá značky franšízora, marketingové podpory v rámci skupiny, rezervační systém, využití nižších cen u smluvních dodavatelů, ale také zároveň musí dodržovat kvalitu poskytovaných služeb a nastavené postupy a standardy franšízora. V hotelových službách dochází k rozmachu franšízingu v 80. letech 20. století. Mezi nejznámější značky v oblasti gastronomie a hotelnictví jsou McDonald's, KFC, Holiday Inn, OREA Hotels a další (KŘÍŽEK a kolektiv, 2014).

### 3.3 Outsourcing

Pojem outsourcing pochází z Anglie a jedná se o zkratku pro Outside Resource Using, který vyjadřuje využití vnějších zdrojů. Outsourcing se používá především kvůli snížení nákladů. Hlavním cílem je vytěsnění nebo vyčlenění určitých podnikových činností z podniku a jejich zajištění u jiné firmy. S využíváním outsourcingu podniky snižují své náklady a zároveň zmenšují i svou organizační strukturu - Lean Management. Poskytovatel outsourcingu s sebou nese všechny povinnosti s personálním zajištěním. Outsourcing dělíme na externí a interní. Externí outsourcing znamená, že podnik vyčleňuje vedlejší činnosti a předává je na starost třetí straně. Interní outsourcing pak znamená, že podnik vytváří samostatné útvary, na které je přenesena odpovědnost za vykonání jedné činnosti a tyto útvary zajišťují a vykonávají činnost pro celou organizaci (KŘÍŽEK a kolektiv, 2014).

Outsourcing je v rámci hotelu nejčastěji využíván na:

- stravovací služby – externí cateringové společnosti,
- housekeeping – úklid pokojů, čištění koberců,
- praní prádla,
- údržba a technická správa,
- bezpečnostní služby – hotelová ostraha,
- účetnictví,
- právní služby, apod.

### 3.4 Yield management a revenue management

Jedná se o soubor manažerských nástrojů, které umožňují hotelu maximalizovat tržby a zisk. Oba nástroje se navzájem prolínají a bývají označovány zkratkou RYM. Uplatňují se zejména předpovídáním poptávky, optimalizací ceny a disponibility produktů a služeb. Jedná se o mladý obor, původně jsou tyto nástroje spojeny s leteckou dopravou, později začaly pronikat do dalších odvětví.

Yield management nebo také takzvaný výnosový management, je soubor technik, které mají za cíl dosáhnout maximalizaci výnosů. Tyto techniky kolektivně určují, kterou rezervaci přijmout a kterou odmítnout. Jedná se především o účtování rozdílných cen za prakticky stejnou službu různým zákazníkům, neboli „prodej správných pokojů správným hostům“. Implementace yield managementu vyžaduje sledování chování zákazníka pro využívání techniky předobsazenosti. Výsledkem je zvyšování obsazenosti mimo sezónu a to např. formou mimosezonních slev, dlouhodobých rezervací apod. Hotel usiluje o obsazení kapacity směřující k 100% a snaží se maximalizovat zisk (MAČALA, 2008).

Využívání yield managementu je vymezena následujícími podmínkami (BERÁNEK, 2013):

1. Vysoké fixní náklady a k nim relativně nízké variabilní náklady – v důsledku toho je výhodnější poskytnout výraznou slevu na ubytování, než aby zůstal pokoj prázdný.
2. Schopnost predikovat příjmy - předpokladem pro přeobsazování o několik procent kapacity je, že část zákazníků vždy stornuje rezervaci, chybný odhad předobsazenosti se řeší kompenzací zákazníkům.
3. Schopnost segmentovat zákazníky a služby – dle jejich měnících se potřeb, chování a ochoty platit.
4. Prodej služeb předem – dlouhodobé a krátkodobé rezervace, specifikem jsou skupinové rezervace, které se sjednávají i rok dopředu.
5. Pomíjivost služeb – služba je pouze dočasná, nelze je tedy čerpat v jiném termínu.
6. Schopnost předvídat budoucnost – zejména poptávku podle ročních období i dnů v týdnu, většinou probíhá na základě analýzy historických dat a znalostí vývoje celého odvětví.
7. Inventář podléhající zkáze – např. zásoby v hotelové kuchyni.

*Revenue management* (dále jen RM) – se zabývá analýzou a plánováním obchodní strategie hotelu, obsazeností a cenovou politikou. Cílem je stanovit reálnou prodejní cenu s ohledem na ekonomické výsledky, konkurenceschopnost, předvídavost a znalost prostředí. Hlavním principem tvorby cenových sazeb je, že se zvyšující poptávkou (obsazeností) a klesající nabídkou (volné pokoje) se uzavírají nižší sazby pro prodej pokojů a v nabídce zůstávají pouze pokoje za vyšší sazbu. Hotel potřebuje udržet takovou obsazenost, aby pokryl svoje provozní náklady (BERÁNEK, 2013).

U RM pracujeme s těmito proměnnými: produkt (kterákoliv služba, kterou hotel nabízí, je omezena množstvím disponibilních pokojů); čas; množství – objem poptávky (objem prodaných pokojů); cena - hodnota produktu; ostatní faktory – počasí, geografické změny.

Důležité pojmy v rámci RM:

*Budget* – vedení firmy určí na každý rok „Budget“, což je rozpočet určující předpokládané výsledky každého z oddělení a celkově za hotel. Plněním budgetu je základním cílem hotelu.

*Daily/weekly pick-up* – zabývá se odhadem obsazenosti v konkrétní dny v roce. K tomuto využívá porovnávání rezervovaných pokojů za určité časové období. Vyšší pick-up v určitém období signalizuje zájem o konkrétní termíny a nabízí hotelu operativně zvýšit ceny.

*Damand calendar* – obsahuje informace o plánovaných veletrzích a dalších událostech, pomocí kterých může hotel přizpůsobit cenovou hladinu.

V souvislosti s uplatňováním RM jsou průběžně vedením pozorovány následující ukazatelé (KŘÍŽEK a kolektiv, 2014):

*OCC- Occupancy* – obsazenost – vyjadřuje se v % nebo v „pokojonocích“. Jedná se o základní ukazatele statistik a reportů, ukazuje sezónnost a předurčuje strategii prodeje. Je hlavním ukazatelem při tvorbě finančních rozpočtů a plánování lidských zdrojů, generálních úklidů apod.

$$\text{Výpočet OCC} = \frac{\text{celkový počet obsazených pokojů}}{\text{celkový počet pokojů}} \quad [1]$$

*Average Room Rate - ARR* – průměrná dosažená cena za pokoj – uvádí se v příslušné měně a standardně bez DPH a snídaně.

$$\text{Výpočet ARR} = \frac{\text{tržba za ubytování bez DPH a snídaně}}{\text{celkový počet obsazených pokojů}} \quad [2]$$

*Room Revenue* – Room Rev – tržba za ubytování – uvádí se v příslušné měně bez DPH a snídaně. Je nosným parametrem pro finanční rozpočet, ukazatelem potencionálního zisku a parametrem pro větší finanční investice.

$$\text{Výpočet Room Rev} = \text{součet tržeb za jednotlivé pokoje.} \quad [3]$$

*Revenue Per Available Room* – RevPAR – tržba za ubytování/disponibilní pokoje – udává se v příslušné měně, bez DPH a snídaně. Je to porovnávací ukazatel pro ubytovací zařízení. Dokazuje úspěšnost obchodní strategie při optimálním využití ubytovací kapacity.

$$\text{Výpočet RevPAR} = \frac{\text{tržba za ubytování}}{\text{celkový počet disponibilních pokojů}} \quad [4]$$

Vzorový příklad výpočtu RYM viz příloha č. 4.

*Up-selling* – tento nástroj nejvíce využíváný na oddělení Front office. Cílem je nabízet služby, které jsou nad rámec a jsou dodatečné k produktu, které si zákazník objednal a s tím roste i zisk hotelu. Např. zákazník má rezervovaný standartní pokoj a během check-in mu recepční nabídne za příplatek pokoje vyšší třídy a host tuto nabídku akceptuje. Ukazatel z *Up-selling* slouží i jako odměnový ukazatel pro zaměstnance Front office (MAČALA, 2008).

### 3.5 Green Management

Green management (dále jen GM) se zaměřuje na optimalizaci vlivu hotelového provozu na životní prostředí. Hlavním cílem je šetrné nakládání s materiálem, energiemi a dalšími zdroji, úsporný provoz a eliminaci faktorů zatěžujících životní prostředí. Zavedení GM bude pro hotel konkurenční výhodou, má velmi pozitivní ohlasy i u zákazníků samotných. Zákazníkům se tento způsob ochrany životního prostředí zalíbil a začínají ho používat i v normálním životě (PÁSKOVÁ A KOLEKTIV, 2012).

Proces zavedení GM v hotelovém provozu je velice náročný. Aby byl proces zavedení úspěšný, je zapotřebí vykonat několik důležitých kroků. V první řadě je zapotřebí určit odpovědnou osobu za provoz GM v hotelu. Tato osoba má za úkol předat veškeré informace souvisejícím se zavedením a následujícím provozem všem zaměstnancům hotelu, motivovat je a být jim příkladem. Za druhé je zapotřebí analyzovat současný stav hotelu a motivovat zaměstnance. Dále pak naplánovat celý proces zavedení a realizace. Posledním bodem k zavedení GM je kontrola a monitoring veškerých procesů v hotelu. Tyto kontroly se provádějí pravidelně, kvalitně a detailně (Národní federace hotelů a restaurací ČR, 1996).

Součástí GM je tzv. Ecolabelling – usilování o certifikace, které značí, že služby daného hotelu jsou ekologicky šetrné. Mezi nejrozšířenější systémy ekologické certifikace patří Enviromental management systém (dále jen EMS). EMS je systém enviromantálně orientovaného řízení hotelu. Jedná se o snižování spotřeby přírodních zdrojů, omezení vypouštění znečišťujících látek do ovzduší, hlavní důraz je kladen na ochranu a zdraví pracovníků a obyvatel. Tento systém je možno zavést dvěma způsoby a to normou ČSN EN ISO 14001 a Eco-Management and Audit Scheme (dále jen EMAS).



U normy ČSN EN ISO 14001 se jedná o normu mezinárodní organizaci pro normalizaci. Tato norma se týká environmentálního managementu, je určen výrobcům, dodavatelům a poskytovatelům služeb ve všech oborech podnikání. Environmentální management snižuje dopady činností organizace na životní prostředí, což má za následek zlepšení životního prostředí a zlepšení profilu společnosti.

U EMASu jde o dobrovolný systém řízení podniků a auditu z hlediska ochrany životního prostředí. Tato certifikace je v rámci Evropské unie a řídí se Nařízením Evropského parlamentu a rady č. 761/2001.

Mezi další systémy GM, s nimiž se můžeme v hotelu setkat patří (BERÁNEK, 2013):

- The Flower (Evropská květina) – jedná se o ekoznačku Evropské unie;
- Ekologicky šetrná služba – zavedena Ministerstvem životního prostředí;
- LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) – mezinárodní systém certifikace zelených budov vyvinut americkou organizací US Green Building Council (USGBC).

### 3.6 Bezpečnost v hotelu

Mezi hlavní oblasti bezpečnosti v hotelích lze zařadit požární ochranu a prevenci proti krádežím a útokům. V dnešních moderních hotelech bývá nepostradatelný počítačem řízený protipožární systém. Tyto systémy jsou přímo propojeny s detektory kouře a tepla, sprinklery, poplašnými zařízeními a také bývají napojeny na přímou linku požární stanice.

V hotelu lze pro zvýšení bezpečnosti také užít kamerové systémy, které ovšem podléhají určité právní ochraně podle zákona o ochraně osobních údajů.

V dnešní době dochází k velkému nárůstu kriminálních deliktů. V hotelovém provozu se setkáváme s dvěma druhy kriminality, a to vnější a vnitřní. Mezi vnější kriminalitu se řadí kapesní krádeže, krádež osobních věcí a zavazadel, vloupání do automobilů a pokojů hostů. V rámci vnitřní kriminality se jedná o činy páchané kmenovými zaměstnanci hotelu nebo zaměstnanci externí firmy, kteří zneužívají své pozice a možnosti volného pohybu po celém objektu hotelu.

Provozovatelé hotelu se snaží díky tomuto trendu zdokonalovat bezpečnostní opatření. Jedná se především o zdokonalování technického vybavení, školení pracovníků ostrahy a zaměstnanců hotelu v této oblasti. Bezpečnost musí být zajištěna diskrétním způsobem.

Kromě pracovníků ostrahy hraje důležitou roli i personál a jeho pozorovací a komunikační schopnost. Důležité je všítat si okolí, být aktivní a dodržovat nastavená opatření (KŘÍŽEK a kolektiv, 2014).

### 3.7 Hotelový krizový management

Krizový management představuje souhrn zásad a nástrojů, které používá management hotelu za účelem zvládnutí mimořádných událostí nebo krizových situací a opětovné nastolení normálního stavu. Příčiny vzniku krize můžeme rozdělit na vnitřní faktory a vnější faktory (ZUZÁK a kolektiv, 2009).

#### 1. Vnitřní faktory:

- a. *Finanční* – neefektivní finanční řízení, vysoká úroveň zadluženosti.
- b. *Krize managementu hotelu* – nedostatečná znalost vývoje trhu, neefektivní řízení zdrojů operační činnosti hotelu, nízká úroveň poskytovaných služeb.
- c. *Operační* – zastaralá materiálně-technická základna hotelu, nízká produktivita práce personálu.
- d. *Tržní* – chybné tržní přístupy managementu, nízká konkurenceschopnost hotelových produktů a služeb.

#### 2. Vnější faktory:

- a. *Sociálně – ekonomické* – růst inflace, nestabilní daňový systém, snížení reálných příjmů obyvatelstva.
- b. *Tržní* – globální pokles ekonomiky, posílení monopolu, růst mezinárodní konkurence.
- c. *Další vnější faktory* – politická nestabilita, živelné pohromy.

Podstatou krizového managementu je skutečnost, že krizi je možno předvídat, očekávat a vyvolávat. Krizi lze také určité míře urychlovat, předpovídat, odsouvat v čase. Na krizi je možné a nezbytné se připravit a následky krize lze utlumit.

*Krizové řízení zahrnuje, následující kroky:*

1. rozpoznání signálu krize a operativní reakce, aby nedošlo k jejímu rozvoji, diagnostikovat předkrizový stav hotelu a formovat krizový program,
2. obnovit platební schopnost hotelu,
3. optimalizovat provozní činnosti hotelu a jeho obchodní procesy.

Předmětem krizového řízení v hotelu mohou být aktiva a pasiva, obchodní procesy v hotelu, zaměstnanci, vztahy mezi managementem a vlastníkem hotelu, obchodní partneři a dodavatel apod.

Jako příklady krizových situací hotelu můžeme uvést incident s hostem, přepadení, vloupání, výhružný telefonát o uložení bomby, požár, pracovní úraz, úraz hosta, úmrtí hosta, živelná katastrofa, havárie vodovodního potrubí a řadu dalších.

### 3.8 Hotelový management kvality

Pro řízení hotelového provozu je důležité řízení jeho kvality. Kvalita znamená pro zákazníka určující standardy jako je bezpečnost, hygiena, dosažitelnost služeb apod. Pro řízení kvality služeb je nutné si zvolit cílový segment zákazníků, jelikož každá skupina zákazníků má jiné požadavky kvality služeb. Při zvyšování kvality nabízených služeb je třeba, aby management hotelu reagoval na požadavky hostů, aby prostřednictvím služeb byly potřeby hostů uspokojovány. Tyto požadavky zprostředkovávají zaměstnanci první linie – recepční, kteří přicházejí se zákazníky do přímého kontaktu (HÁN, 2016).

Při řízení kvality je důležité určení úrovně nebo kvalitativního standardu, který bude uspokojovat zákazníky cíleného trhu. Požadavky zákazníka na kvalitu služeb jsou ovlivňovány pohlavím a věkem zákazníků, zdravotním stavem, vzděláním, životním stylem, historií a tradicí. Mezi nejčastější důvody řízení kvality patří: konkurence, lepší efektivita, komplexnější služby, informovanost zákazníka, hrozba sankcí.

Jako základní metody pro řízení kvality lze uvést například: Total Quality Management (dále jen TQM) – podle ISO (mezinárodní organizace pro normalizaci zabývající se tvorbou ISO norem) je TQM manažerský přístup určený pro podnik soustředěný na kvalitu, založený na zapojení všech jejích členů a zaměřený na stížnosti nebo v rámci internetového kanálu. V pravidelných intervalech musí být prováděny interní audity. Záznamy managementu jsou pak dále analyzovány a na základě těchto analýz jsou vypracovány návrhy na zlepšení (HÁN, 2016).

Dále je možné využít Český systém kvality služeb (dále jen ČSKS). Mluvíme zde o dobrovolném inovativním nástroji, který systematickým způsobem pomáhá zvyšovat kvalitu služeb v organizacích cestovního ruchu a navazujících služeb. Filozofií systému je porozumění potřeb zákazníka neustálé zlepšování kvality poskytovaných služeb.

V rámci ČSKS rozlišujeme celkem dva stupně systému (Český systém kvality služeb, 2018):

*I. stupeň* – v rámci tohoto stupně se stanovuje vize organizace, všichni zaměstnanci organizace se zavazují k plnění standardu v organizaci. Stanovuje se funkce trenér kvality stupně I. O naplnění technických předpokladů kvality (např. pro hotelnictví je to certifikace AHR ČR). Sestavení zásad péče o kvalitu a identifikace procesu v organizaci. V poslední fázi se sestavuje plán opatření na zlepšení. Při splnění všech požadavků stupně I. může podnik požádat o certifikaci stupně I.

*II. stupeň* – zahrnuje požadavky stupně I. a navíc u stupně II. je potřeba proškolit zaměstnance na trenéra kvality stupně II. V rámci tohoto stupně dochází k měření kvality služeb a to provedením průzkumu spokojenosti zákazníků. Provedení nezávislé kontroly – mystery shopping a sestavení plánu opatření. Tento systém byl zaveden od roku 2010 a s využitím licence německého systému kvality SQD (Service Qualität Deutschland).

### 3.9 Hotel development

Developer je investor, který investuje do nemovitostí určených k jejímu dalšímu prodeji nebo pronájmu. Developer kupuje nemovitosti, zajišťuje a dohlíží na celý proces od projektování až po ukončení výstavby a následný prodej nebo pronájem. Tato činnost je do jisté míry velice riziková a spekulativní, protože konečný efekt je až z hotové nemovitosti na trhu. Development hotelu je většinou úzce propojen brandingem tzn. kategorie, reprezentace značky a příslušnost k řetězci. Velké hotelové řetězce mají svůj vlastní development a investiční společnosti, které využívají vlastního franšizingu.

Proces developmentu hotelu zahrnuje následující body a to:

1. Posouzení stávajícího stavu objektu - posouzení stavebního a technického stavu budovy.
2. Studii využití nemovitosti - zpracování podnikatelského záměru.
3. Studii rozvoje nemovitosti - stanovení nákladu na údržbu, adaptaci, modernizaci nebo rekonstrukci.
4. Vyhledání partneru pro realizaci investice - projektové a dodavatelské zabezpečení, zajištění obchodních partnerů.
5. Realizace stavby – výstavba nebo rekonstrukce, řízení stavby, kolaudace.
6. Náběh provozu a otevření hotelu.

Zkušební provoz tzv. pre-opening, v rámci kterého se provádí kontrola a funkčnost všech částí stavby a vybavení. Při zkušebním provozu je vhodné mít sestaven kontrolní seznam (check-list) se zaměřením na příslušné body kontroly (HÁN, 2016).

### 3.10 Řízení lidských zdrojů v hotelnictví

Jak je tomu v jiných odvětvích, tak i v rámci hotelového průmyslu se uplatňují nové trendy v řízení lidských zdrojů. Donedávna bylo úkolem řízením lidských zdrojů v hotelnictví a gastronomii zaměstnávat, řídit a uvolňovat zaměstnance. V posledních letech se zásadně změnila požadavky na personální management řízení lidských zdrojů.

Důvody spočívají v technologickém a ekonomickém vývoji, jako je digitalizace pracovního světa, globalizace společnosti a rychlost změn. Dále pak sociální trendy, jako je individualizace, touha po vyvážení pracovního a soukromého života, hledání smysluplné práce. V neposlední řadě demografický posun směrem ke stárnoucí a zmenšující se populaci.

V současnosti je na trhu práce nedostatek kvalifikovaných odborníků. Pro hotelové společnosti se stalo obtížné najít a udržet si své nejdůležitější, motivované a vyškolené zaměstnance. Společnosti zahájily proces změn, jako je produktivita práce, zavádějí efektivnější procesy, zplošťují firemní hierarchie, zavádějí nové strategie pro generace zaměstnanců, které kladou důraz na svou vlastní odpovědnost, vývoj. Zaměstnanec a není ochoten se celý život oddávat společnosti.

Toto jsou výzvy pro manažery hotelových společností, kteří řeší tyto personální úkoly. Pomáhat zaměstnancům zvládnout nové příležitosti, sladit ekonomické a sociální podmínky a individuální cíle pro každého zaměstnance.

V rámci empirického výzkumu německého sdružení pro personální management byly identifikovány následující klíčové oblasti v řízení lidských zdrojů (HÄNSSLER, 2016):

- umístění firmy jako atraktivního zaměstnavatele,
- spojit strategicky důležité zaměstnance společnosti,
- rozvoj systematického vedení zaměstnanců,
- přijímat a podporovat zapojení nových zaměstnanců,
- efektivně organizovat personální práce,
- plánování a sestavování rozpočtů pro personální management, sestavovat plány zaměstnanců a vedoucích pracovníků, kterých bude v budoucnu zapotřebí,
- tvorba marketingu společnosti pro vytváření atraktivní vlastní značky, pro lepší zvládnutí konkurenčního prostředí,

- vytváření základů a postupů zaměřených na cílený a profesionální výběr nových zaměstnanců splňujících osobní a odborné požadavky,
- motivovat zaměstnance a zabývat se klíčovými faktory, které vedou k rychlé integraci nových zaměstnanců,
- rozvíjet u zaměstnanců vzdělávání až po celoživotní učení a pokrýt potřebu kvalifikovaných zaměstnanců vlastními vzdělávacími programy,
- znát základní oblasti pracovního práva, které je potřeba vzít v úvahu při rozhodování o zaměstnancích.

### 3.11 Online Travel Agent

Online Travel Agent (dále jen OTA) tvoří důležitou součást internetového obchodování v hotelovém průmyslu. S rozvojem internetu se začaly rozvíjet online prodejní nástroje. OTA je jedním z nových prodejních nástrojů v této oblasti. Internet je místo, kde se host v současné době nejčastěji nachází, rozumí moderním technologiím a nakupuje čím dál více online. OTA je prostředníkem mezi hotelem a hostem a umožňuje provést online rezervaci přes tento speciální systém. Rezervace přes tento systém je rychlá, přehledná a fixní. Host může provést rezervaci z pohodlí svého domova, dvacet čtyři hodin denně z jakéhokoliv koutu světa. OTA dělíme na online rezervační systémy, které umožňují hostovi provést rezervaci online bez další komunikace s pracovníkem OTA a dále je velké množství online internetových portálů sloužících jako databáze ubytovacích zařízení, kde host vyplní kontaktní formulář a odešle. Poté čeká na zpětné potvrzení rezervace od pracovníka rezervačního portálu (HÁN, 2016).

Většina OTA má již k dispozici i vlastní mobilní aplikace, takže klienti OTA mají vše po ruce i v rámci svého mobilního telefonu. Klientem OTA jsou převážně koncoví zákazníci, ale existují i další typy OTA jako je systém pro cestovní kanceláře nebo také jako systém pro firemní klientelu. V rámci OTA je nabízeno velké množství hotelů z celého světa. OTA dále umožňuje klientům nejen rezervaci hotelu, ale také rezervaci letenek, zajištění letištního transferu nebo pronájem automobilu.

OTA na svém serveru pracuje s reálnými recenzemi klientů, kteří hodnotí úroveň poskytovaných služeb hotelu. Zde mohou tedy klienti čerpat užitečné informace při výběru toho správného hotelu. OTA klientům dále nabízí nepřetržitou online a telefonickou zákaznickou péči ve vícejazyčných formách.

Převážná většina OTA účtuje zprostředkovatelskou provizi hotelu, a to ve výši v rozmezí od 10% do 20% dle preferencí daného hotelu.

*Tabulka 2 - Online Travel Agent*

<b>Nejznámější světové Online Travel Agent</b>	
Booking.com	Jedná se o Nizozemskou společnost, působící na trhu od roku 1996. Booking.com nabízí přes 28 439 883 ubytovacích zařízení z celého světa.
Expedia.com	Jedná se společnost z USA působící na trhu od roku 1996. Expedia.com nabízí přes 1 000 000 ubytovacích zařízení z celého světa, dále pak možnost rezervace letenek a pronájem automobilu.
HRS.de	Jedná se o německou společnost založenou v roce 1972. HRS.de nabízí 850 000 hotelů po celém světě. Z větší části je zaměřena na firemní klientelu.
AGODA.com	Jedná se o společnost ze Singapur, která působí na trhu od roku 1998. Agoda.com nabízí více jak 2 000 000 ubytovacích zařízení po celém světě.
<b>Nejznámější české Online Travel Agent</b>	
Hotely.cz	Je společnost z Hradce Králové a působí na trhu od roku 2007. Nabízí více jak 4 329 ubytovacích zařízení v České republice a na Slovensku

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.12 Interaktivní hotel

Inteligentní budovy jsou objekty s integrovaným managementem tzn. sjednocený systém řízení, jako jsou technika prostředí, komunikace, energetika, zabezpečení a správa budovy. Optimalizací těchto složek a vzájemných vazeb mezi nimi je zabezpečeno produktivním a nákladově efektivním prostředím. Vlastník se snaží dosáhnout základních požadavků, a to minimalizaci nákladů na energie, minimalizaci provozních nákladů a minimalizaci nákladů na opravu a rekonstrukce (HÁN, 2016).

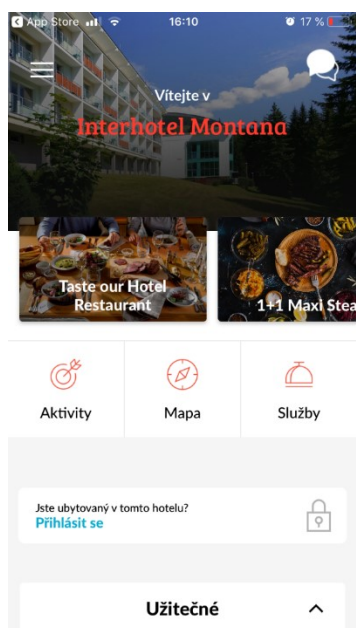
V rámci minimalizace nákladu na energie se uplatňují instalace úsporných systémů v pokojích, jako jsou aktivace zařízení pokoje čipovou kartou. Bez této karty není možné spustit jakékoliv zařízení v pokoji. Tímto se docílí toho, že při odchodu hosta z pokoje nezůstane svítit světlo, hrát televize apod. Dále se uplatňují v rámci energetického hospodářství instalace fotovoltaických systému na střeších budov, kdy vyrobená elektrická energie je okamžitě spotřebovávána a nadbytečná energie je dodávána do sítě distributora za výkupní cenu. Mezi další úsporná opatření patří instalace solárních kolektorů pro ohřev teplé užitkové vody, dále pak instalace kogeneračních jednotek, které vyrábějí tepelnou energii pro vytápění objektu

a zároveň vyrábějí elektrickou energii. Díky těmto technologiím se může budova hotelu stát soběstačnou i v případě výpadku elektrické energie.

V souvislosti s úsporou provozních nákladů se uplatňuje tzv. Interface s hostem pro komunikaci s ním. Jedná se o bezobslužný systém bez nutnosti personálu. Tato technologie se v současnosti velice rozvíjí. Host provede rezervaci v hotelu, uvede zde své požadavky a platební údaje ke své platební kartě. Host před příjezdem obdrží informační email s jedinečným číselným kódem pro vstup do budovy hotelu a hotelového pokoje. Hostovi je v den dle obchodních podmínek stažená částka za ubytování, popřípadě je zaholdována vratná kauce pro případ nečekané škody na pokoji nebo za dodatečné služby v hotelu. Při odjezdu se host jen odhlásí, poté je provedeno vyúčtování a navrácení zaholdované kauce.

Mnoho hotelů v současné době používá i speciální mobilní aplikace napojené na vlastní rezervační systém. Zde hostovi nabízí online Check-in bez nutnosti administrace recepcie. V rámci této aplikace má host přístup k informacím o hotelu, o akcích v hotelu a nabídkách hotelu. Může se zde seznámit i s jinými hosty v rámci této aplikace. Dále díky této aplikaci může online směřovat požadavky na recepci, jako jsou objednávky dodatečných služeb, hlášení závad apod. V rámci České republiky patří mezi nejužívanější aplikace MyStay nebo Hi, I am MAX. Na následujících obrázcích pod kapitolou je vyobrazeno prostředí mobilních aplikací pro komunikaci s hotelem. (Gomystay, 2018) (IamMAX, 2018).

Obrázek 1 Aplikace MyStay



Zdroj: aplikace MyStay

Obrázek 2 Aplikace I am Max



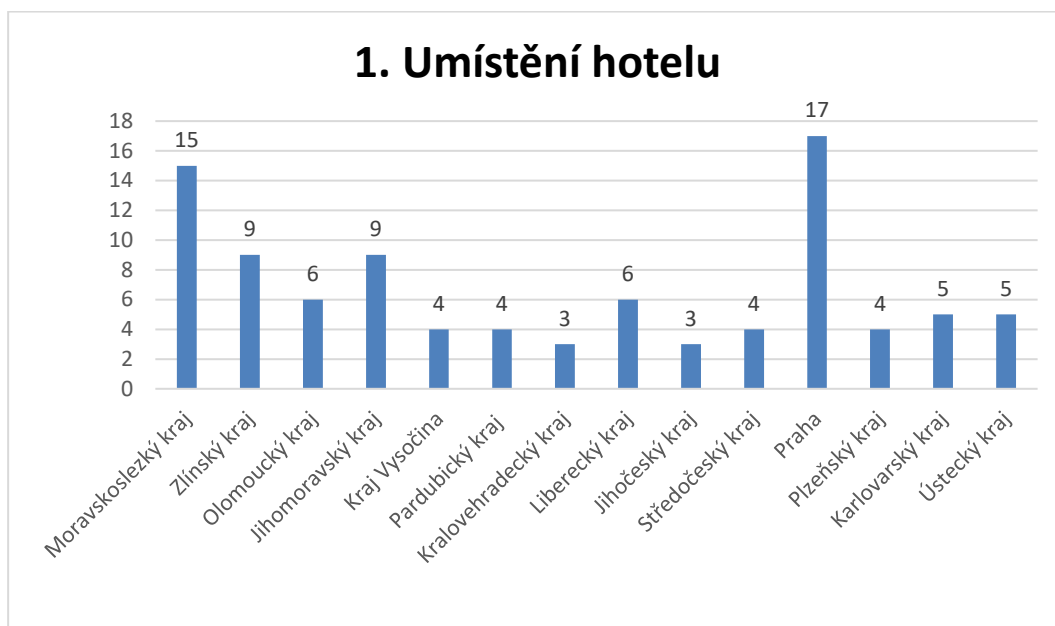
Zdroj: Aplikace I am Max



## 4 Analýza využití moderních trendů v hotelovém managementu v praxi

Data pro tuto analýzu byla shromažďována formou online dotazníků v září 2018 (viz příloha č. 1). Celkem bylo osloveno 120 respondentů z tří-, čtyř- a pětihvězdičkových hotelů různých velikostí z území celé České republiky. V rámci výzkumu bylo vyplněno celkem 94 dotazníků, což je 78,33% návratnosti, graf č. 1 nám říká, odkud byli naši respondenti.

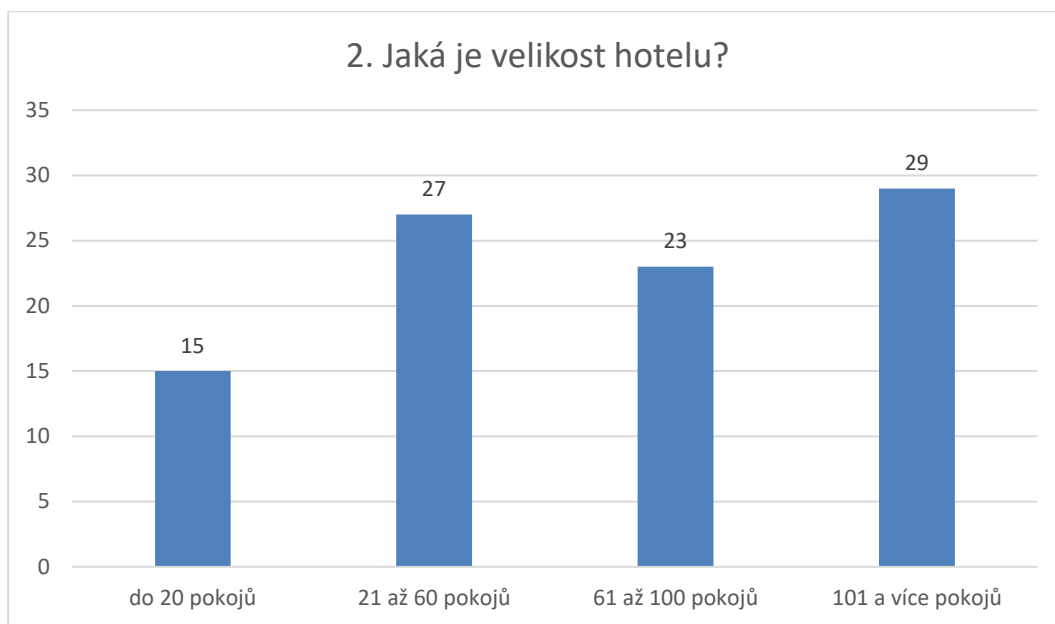
Graf 1 - Umístění hotelu



Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 94 respondentů se jich nejvíce zúčastnilo z Prahy (18,1%), druhý největší počet respondentů byl z Moravskoslezského kraje (16%). Dále byli zastoupeni respondenti ze Zlínského kraje (9,6%), z Jihomoravského kraje (9,6%), z Olomouckého kraje (6,4%), z Libereckého kraje (6,4%), z Karlovarského kraje (5,3%), z Ústeckého kraje (5,3%), z Kraje Vysočina (4,3%), z Pardubického kraje (4,3%), ze Středočeského kraje (4,3%), z Plzeňského kraje (4,3%), z Královéhradeckého kraje (3,2%) a jako poslední z Jihočeského kraje (3,2%).

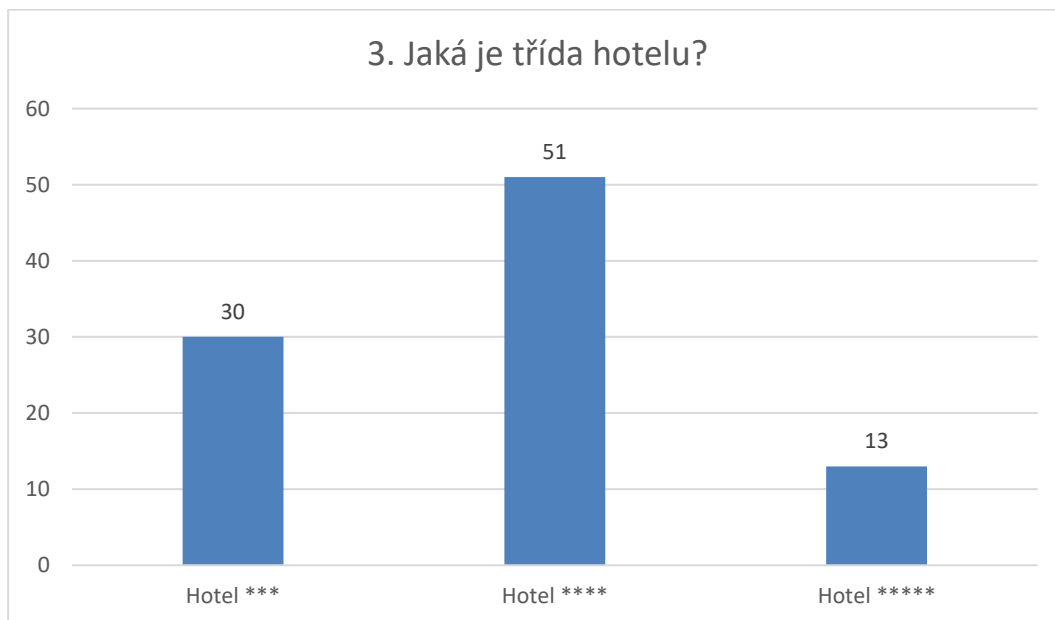
Graf 2 - Jaká je velikost hotelu?



Zdroj: vlastní zpracování

V druhé otázce respondenti odpovídali na velikost hotelu. Graf č. 2 ukazuje, že největší počet respondentů byl zastoupen z hotelů o velikosti 101 a více pokojů (31,9%), z hotelu o velikosti 21 až 60 pokojů (28,6%), z hotelu o velikosti 61 až 100 pokojů (24,2%) a nejméně zastoupených bylo z hotelů o velikosti do 20 pokojů (15,4%).

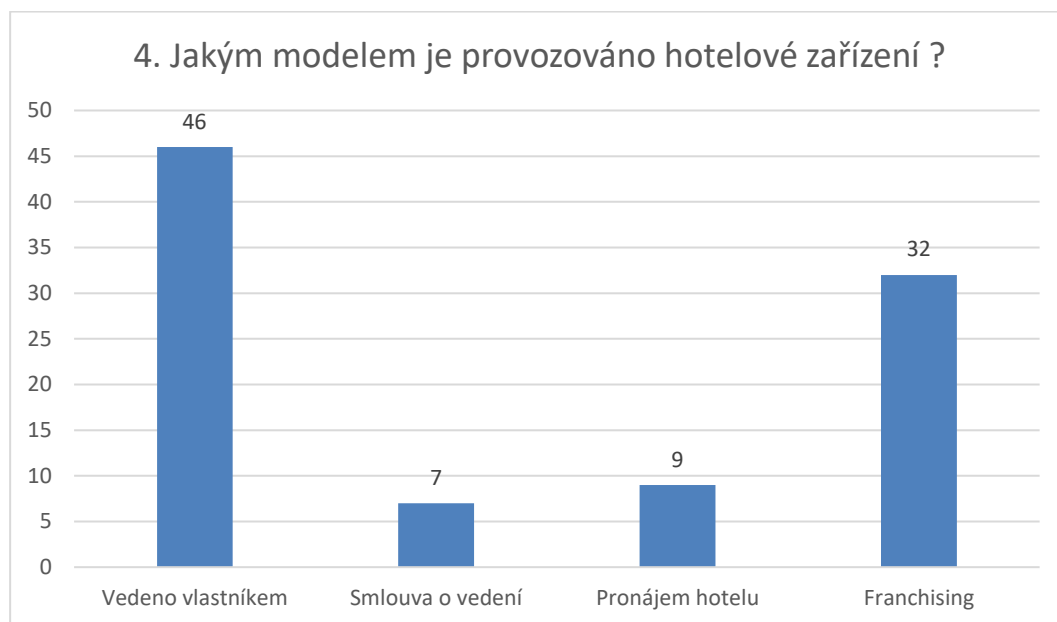
Graf 3 - Jaká je třída hotelu?



Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce respondenti odpovídali jaká je třída hotelu. V grafu č. 3 vidíme, že největší počet respondentů bylo zastoupeno ze čtyřhvězdičkových hotelů (53,8%), z tříhvězdičkových hotelů (33%), nejméně respondentů pětihvězdičkových hotelů (13,2%).

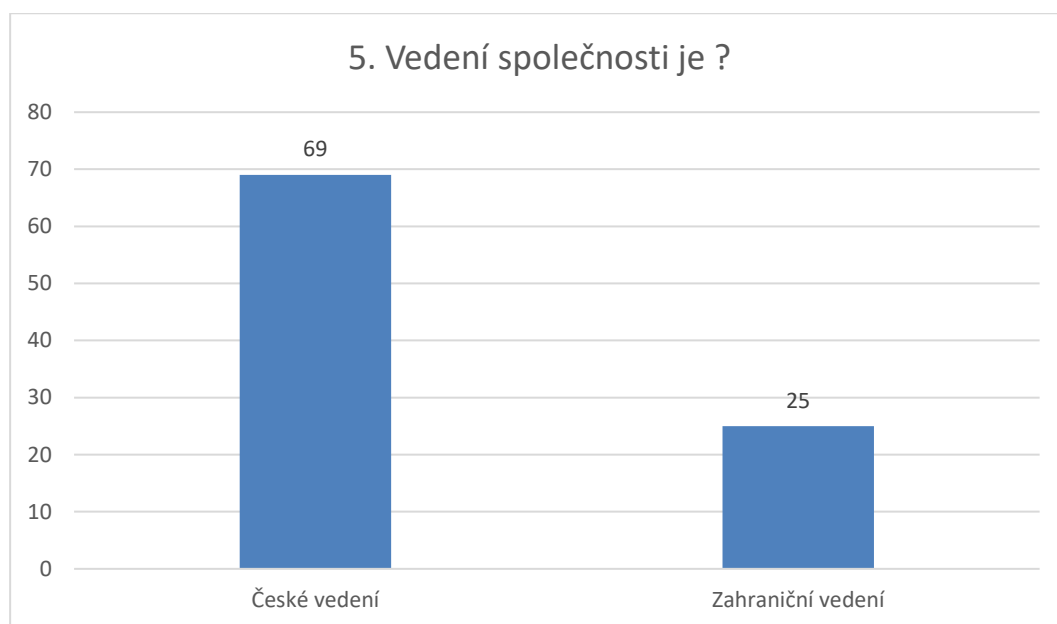
*Graf 4 - Jakým modelem je provozováno hotelové zařízení?*



*Zdroj: vlastní zpracování*

V otázce respondenti odpovídali na model provozování hotelů. Graf č. 4 ukazuje, že největší počet respondentů byl zastoupen z hotelů provozovaných vlastníkem (48,4%), z hotelů provozovaných formou franšizingu (34,1%), nejméně respondentů bylo z hotelů provozovaných formou pronájmu hotelů (9,9%) a z hotelů provozovaných smlouvou o vedení (7,7%).

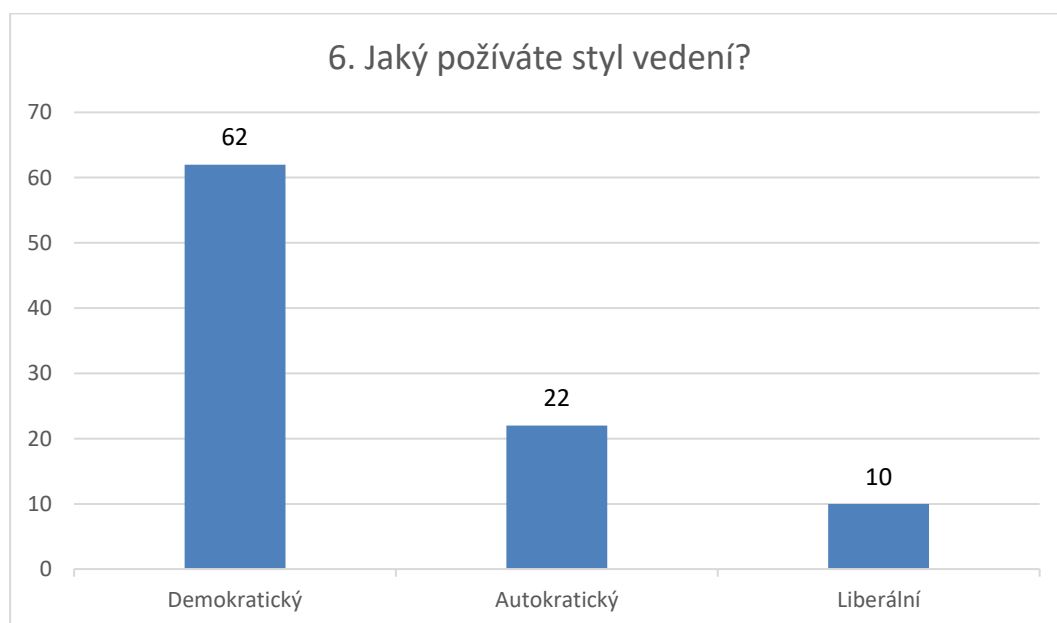
Graf 5 - Vedení společnosti je?



Zdroj: vlastní zpracování

V případě páté otázky respondenti odpovídali na vedení společnosti. Graf č. 5 znázorňuje, že nejvíce respondentů bylo zastoupeno z hotelů, kde je české vedení (73,4%) a z hotelů, kde je zahraniční vedení (26,6%).

Graf 6 - Jaký používáte styl vedení?

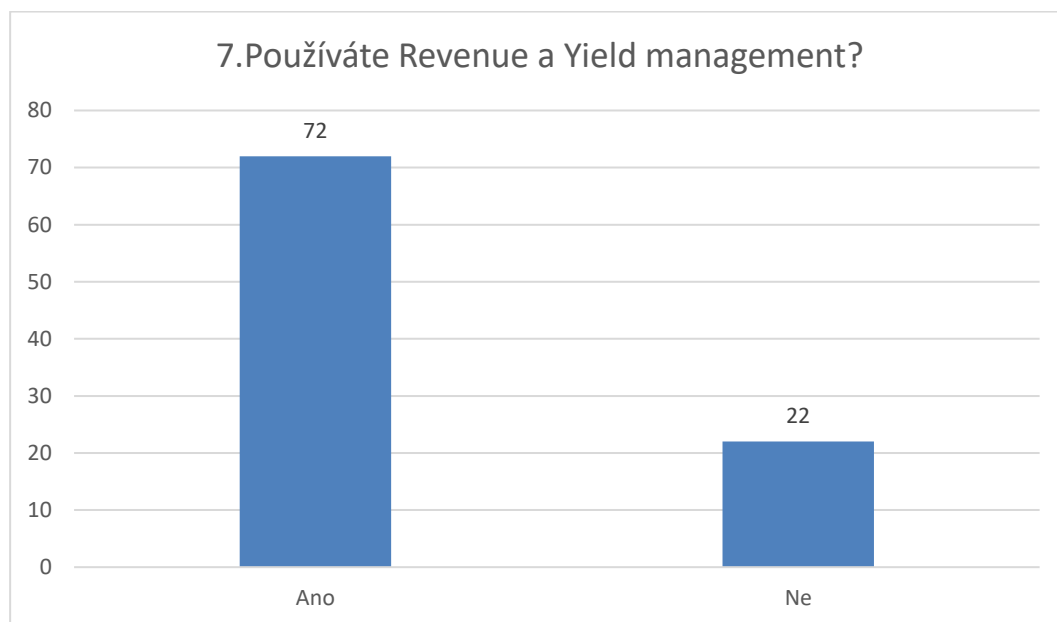


Zdroj: vlastní zpracování

V šesté otázce respondenti odpovídali na otázku, jaký používají v hotelu styl vedení. Jak je možno vidět v grafu č. 6 nejvíce zastoupených respondentů bylo z hotelů, kde se uplatňuje

demokratický styl vedení (64,8%), dále pak z hotelů, kde se uplatňuje autokratický způsob vedení (24,2%). Nejméně respondentů bylo zastoupeno z hotelů, kde se uplatňuje liberální způsob vedení (11%).

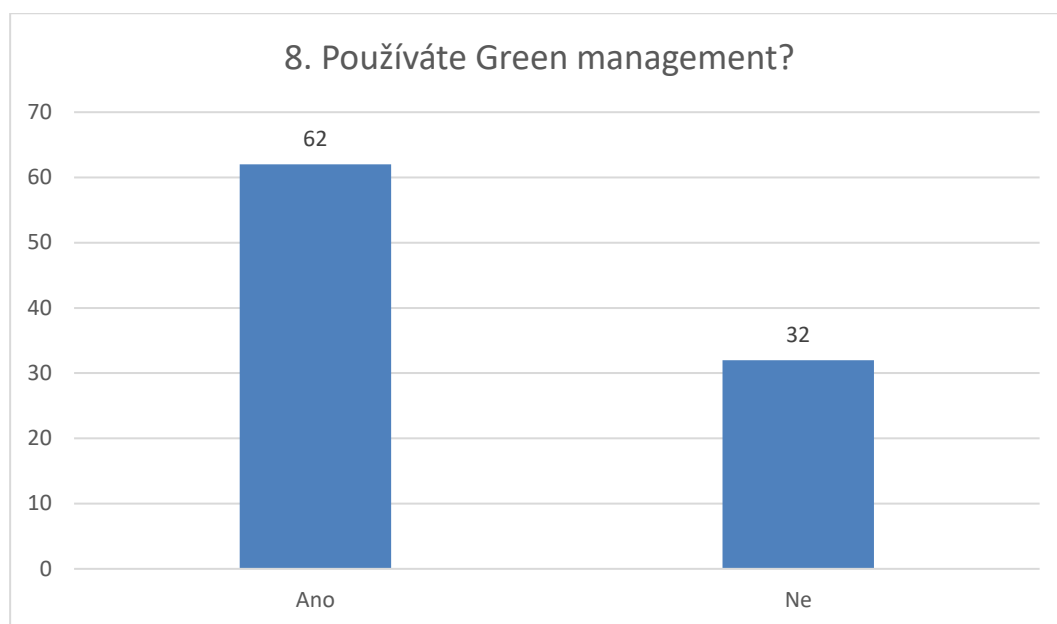
*Graf 7- Používáte Revenue a Yield management?*



*Zdroj: vlastní zpracování*

V případě další otázky respondenti odpovídali, zda používají revenue a yield management. Jak je patrné z grafu č. 7 nejvíce respondentů odpovědělo, že využívá revenue a yield management (75,8%) a zbylý počet respondentů nevyužívá revenue a yield management (24,2%).

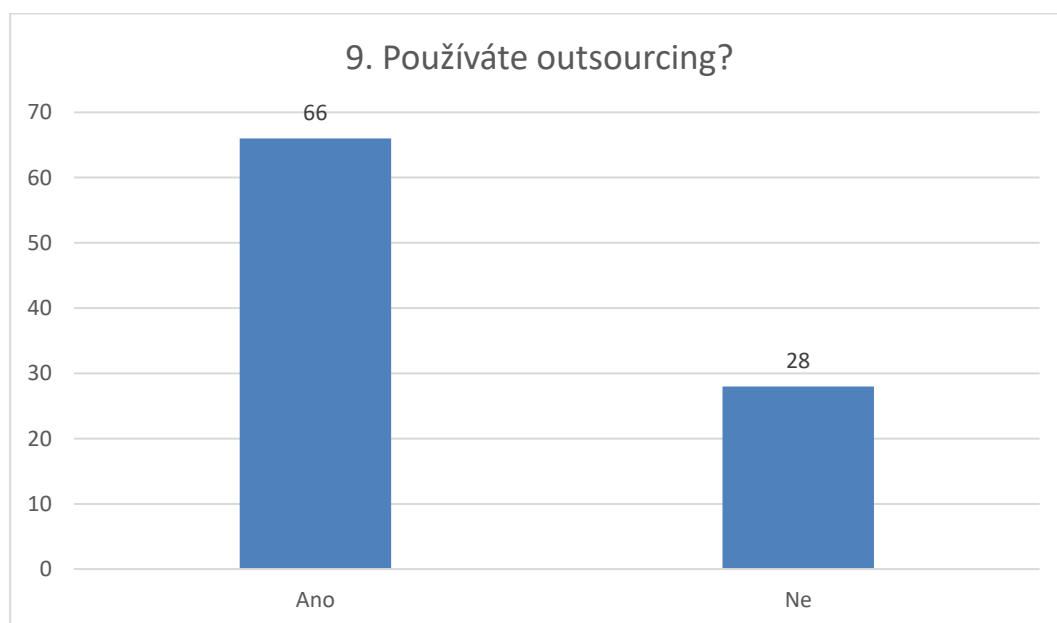
*Graf 8 - Používáte Green management?*



*Zdroj: vlastní zpracování*

V osmé otázce respondenti odpovídali na otázku, zda využívají green management. Jak ukazuje graf č. 8, nejvíce respondentů odpovědělo, že používají green management (66%) a zbylý počet respondentů odpovědělo, že nevyužívá green managementu (34%).

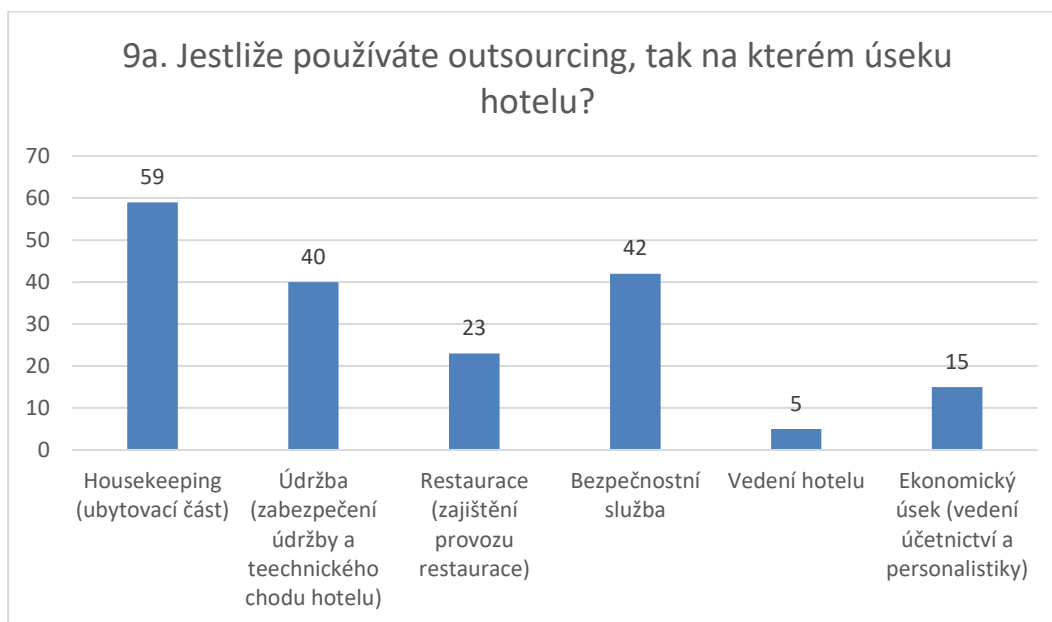
*Graf 9 - Používáte outsourcing?*



*Zdroj: vlastní zpracování*

V rámci deváté otázky respondenti odpovídali na otázku, zda používají outsourcing. Z grafu č. 9 je patrné, že nejvíce respondentů odpovědělo, že outsourcing používají (70,3%) a zbylý počet respondentů odpovědělo, že outsourcing nepoužívají (29,7%).

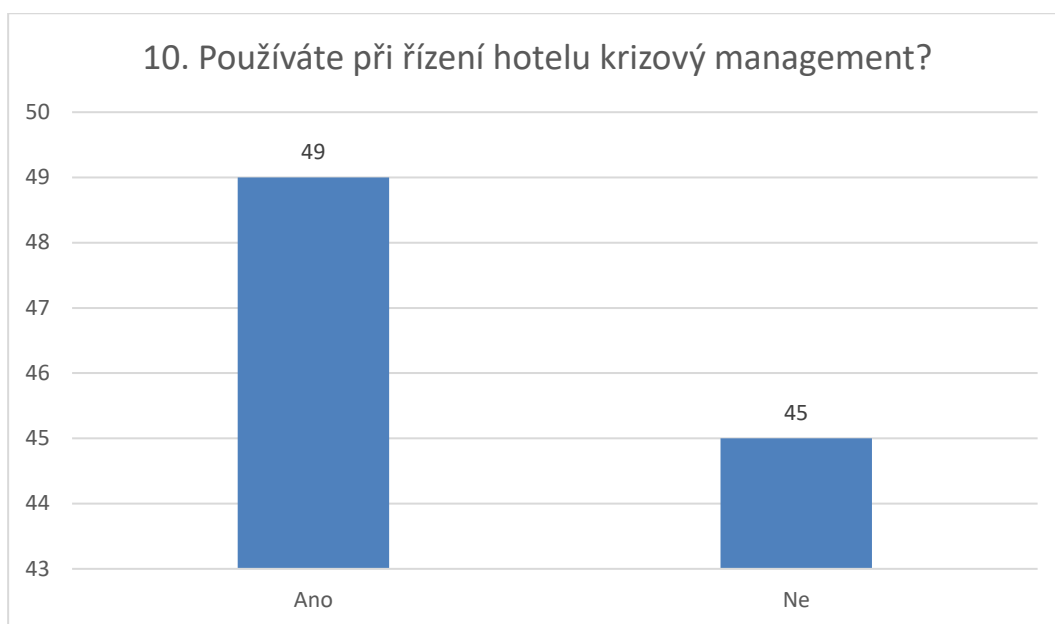
Graf 10 - Jestliže používáte outsourcing, tak na kterém úseku hotelu?



Zdroj: vlastní zpracování

V této podotázce odpovídali respondenti v případě, že používají outsourcing (70,3%). Na výběr měli z šesti variant možnosti využívání outsourcingu v hotelu. Respondenti mohli odpovědět na více možností najednou. Jak je vidět v grafu č. 9a nejvíce respondentů odpovědělo, že outsourcing používají na úseku housekeepingu (87,9%), druhé největší zastoupení mělo užití outsourcingu v úseku bezpečnostní služby (61,1%), dále pak užití outsourcingu v úseku údržby (59,1%), užití outsourcingu v úseku restaurace (34,8%), užití outsourcingu v ekonomickém úseku (22,7%) a nejmenší zastoupení mělo užití outsourcing v úseku vedení hotelu (7,6%).

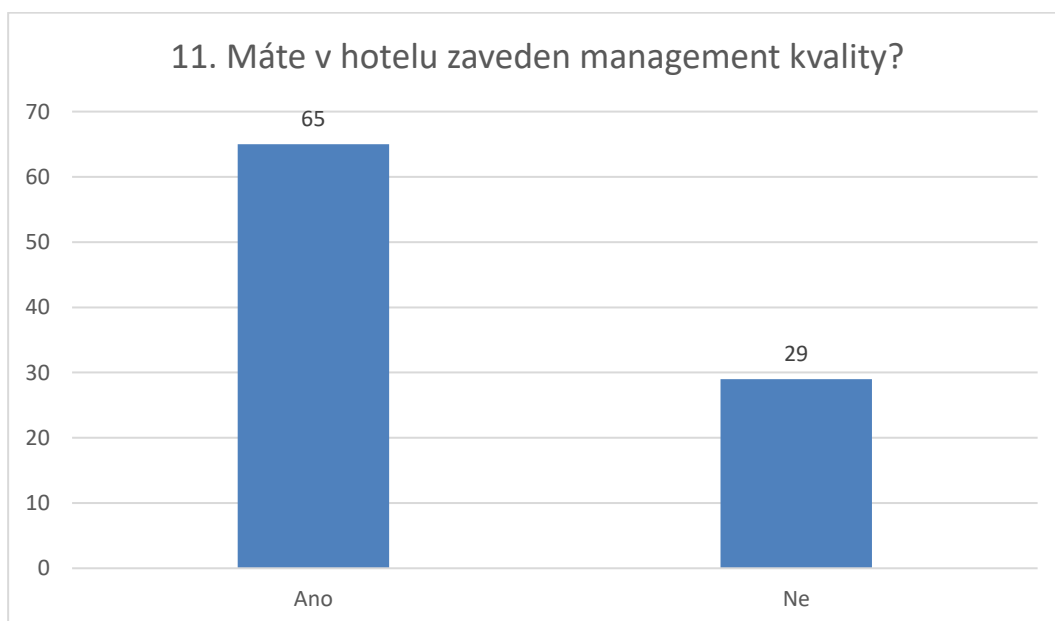
*Graf 11 - Používáte při řízení hotelu krizový management?*



*Zdroj: vlastní zpracování*

V této otázce odpovídali respondenti, zda používají při řízení v hotelu krizový management. Z grafu č. 10 je patrné, že nejvíce respondentů odpovědělo, že v hotelu používají při řízení krizový management (51,6%) a zbylý počet respondentů uvedlo, že krizový management při řízení nepoužívají (48,3%).

*Graf 12 - Máte v hotelu zaveden management kvality?*

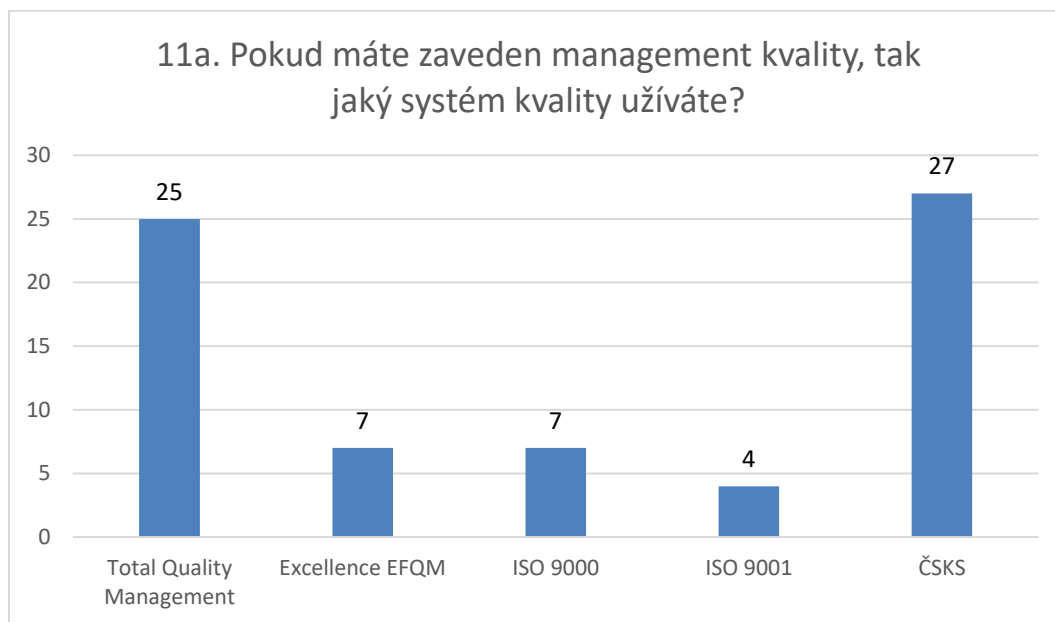


*Zdroj: vlastní zpracování*



V jedenácté otázce respondenti odpovídali na otázku, zda mají v hotelu zaveden management kvality. Graf č. 11 ukazuje, že nejvíce respondentů odpovědělo, že mají zaveden management kvality (68,1%) a zbylý počet respondentů uvedlo, že management kvality nepoužívají (31,9%).

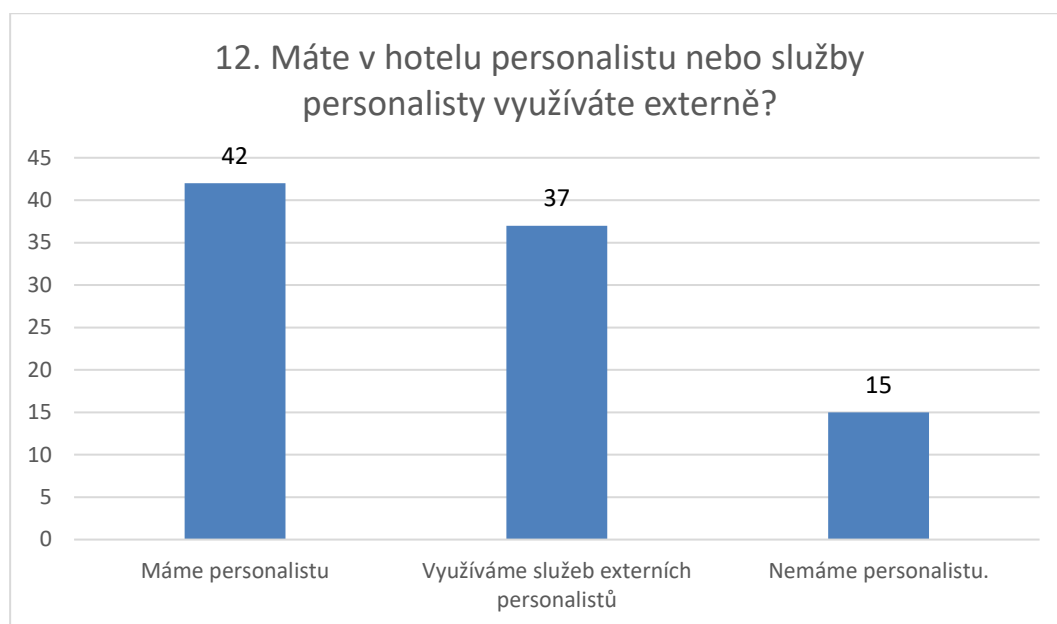
*Graf 13 - Pokud máte zaveden management kvality, tak jaký systém kvality užíváte?*



*Zdroj: vlastní zpracování*

V této podotázce respondenti odpovídali v případě, že mají v hotelu zaveden management kvality (68,1%). Z grafu č. 11 je zřejmé, že nejvíce respondentů odpovědělo, že mají zaveden Český systém kvality služeb (38,57%), druhý nejvíce užívaný management kvality byl Total Quality Management (35,71%), další užívaný managementu kvality byl uveden Excellence EFQM (10%), užití managementu kvality ISO 9000 (10%) a v poslední řadě užití ISO 9001 (5,71%).

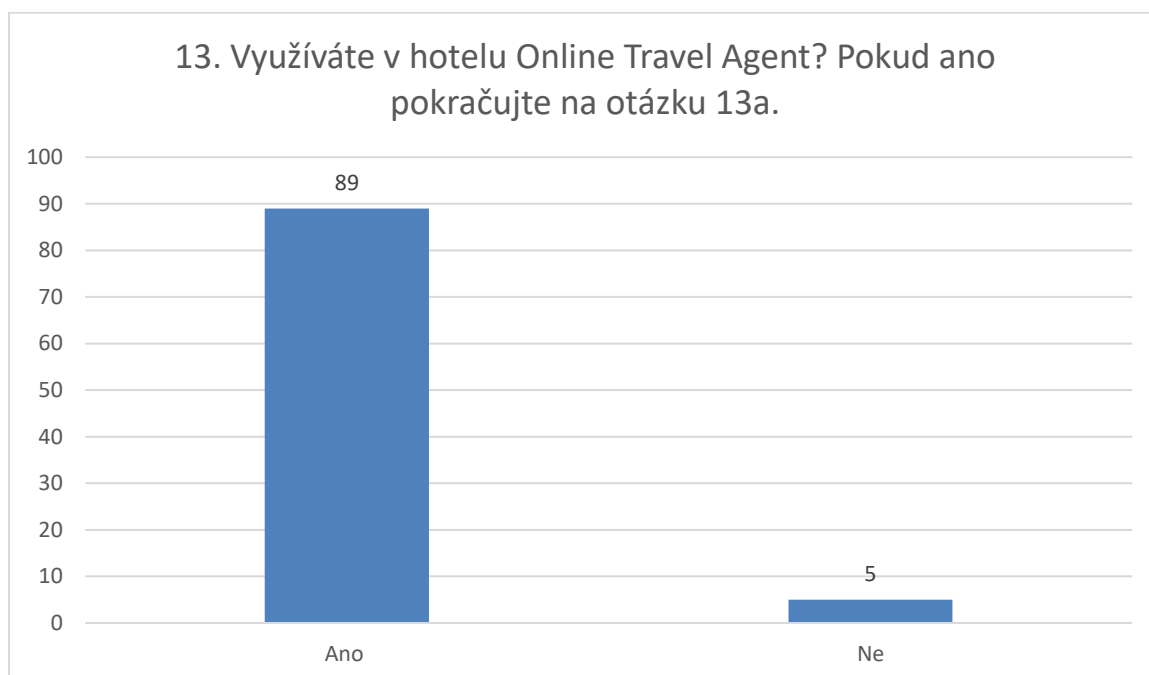
Graf 14 - Máte v hotelu personalistu nebo služby personalistů využíváte externě?



Zdroj: vlastní zpracování

Ve dvanácté otázce odpovídali, zda mají personalistu v hotelu nebo zda využívají služby personalisty externě. Jak je vidět v grafu č. 12 nejvíce respondentů odpovědělo, že mají vlastního personalistu (45%), služby externích personalistů využívá (39%) a zbylá část respondentů nemá v hotelu personalistu a ani služeb personalistů nevyužívá externě (16%).

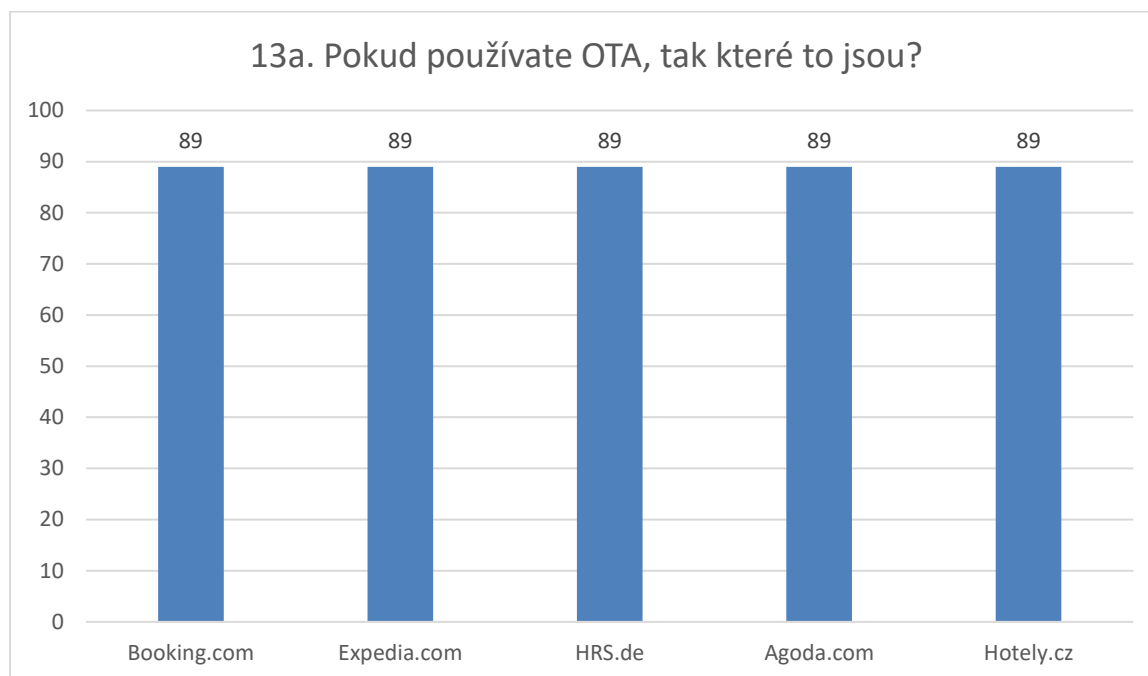
Graf 15 - Využíváte v hotelu Online Travel Agent?



Zdroj: vlastní zpracování

V předposlední otázce respondenti odpovídali na otázku, zda v hotelu využívá OTA. Graf č. 13 znázorňuje, že nejvíce respondentů odpovědělo, že využívají OTA (94,7%) a zbylá část respondentů odpověděla, že nevyužívá OTA (5,31%).

*Graf 16 - Pokud používáte OTA, tak které to jsou?*



*Zdroj: vlastní zpracování*

V této podotázce respondenti odpovídali v případě, že používají v hotelu OTA. Z grafu č. 13a, je zřejmé, že všichni respondenti (94,7%) odpověděli, že z uvedených OTA využívají všechny (100%).

## 5 Výsledky analýzy, návrhy a doporučení

V této části práce budou prezentovány výsledky provedeného dotazníkového šetření. Na jejich základě a na základě vyhodnocení hypotéz budou uvedeny návrhy a doporučení.

### Potvrzení hypotéz

Před započítáním výzkumu byly stanoveny celkem dvě hypotézy:

#### 1. Velikost hotelu nemá vliv na model provozování hotelu.

Tato hypotéza byla analyzována za pomoci chí-kvadrát testu na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ .

$H_{0I}$  = velikost hotelu nemá vliv na model provozování hotelu

$H_{1I}$  = velikost hotelu má vliv na model vedení hotelu

Tabulka 3 - Výpočet Chí-kvadrát test první hypotézy

Pozorovné četnosti $n_{ij}$		Vedení				Součty $n_{j.}$
		Pronájem hotelu	Smlouva o vedení	Vedeno vlastníkem	Franchising	
Velikost hotelu	do 20 pokojů	4	1	10	0	15
	21 až 60 pokojů	2	0	22	3	27
	61 až 100 pokojů	2	3	7	11	23
	101 a více pokojů	1	3	7	18	29
	Součty $n_{i.}$	9	7	46	32	94
Teoretické četnosti $e_{ij}$		Pronájem hotelu	Smlouva o vedení	Vedeno vlastníkem	Franchising	
	do 20 pokojů	1,436170213	1,117021277	7,340425532	5,106382979	
	21 až 60 pokojů	2,585106383	2,010638298	13,21276596	9,191489362	
	61 až 100 pokojů	2,20212766	1,712765957	11,25531915	7,829787234	
	101 a více pokojů	2,776595745	2,159574468	14,19148936	9,872340426	
Testovací kritérium $k_{ij}$		Pronájem hotelu	Smlouva o vedení	Vedeno vlastníkem	Franchising	
	do 20 pokojů	4,576910954	0,012259372	0,963613938	5,106382979	
	21 až 60 pokojů	0,132431486	2,010638298	5,844005893	4,170656028	
	61 až 100 pokojů	0,01855278	0,967424343	1,608816313	1,283591582	
	101 a více pokojů	1,136749001	0,327062153	3,644262975	6,691305943	
		Chi - sq=	38,49	p- value=	0,0000000222	

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného výpočtu chí-kvadrát testu je patrné, že hodnota  $p\text{-value} = 0,0000000222$  je menší než  $\alpha = 0,05$ , což znamená, že  $H_{0I}$  zamítáme a přijímáme alternativní hypotézu  $H_{1I}$ .

**Hypotéza  $H_{1I}$  zní, že velikost hotelu má vliv na model provozování hotelu.**

## 2. Nejvíce moderních trendů v hotelovém managementu využívají franšizové hotely.

Tato hypotéza byla testována za pomoci kontingenční tabulky a chí-kvadrát testu na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ .

$H_{02}$  = nejvíce moderních trendů v hotelovém managementu využívají franšizové hotely.

$H_{12}$  = nejvíce moderních trendů v hotelovém managementu nevyužívají franšizové hotely.

Tabulka 4 - Výpočet Chí-kvadrát test druhé hypotézy

Pozorované četnosti nij		Užívaný management					Součty nj
		RYM	Green M	Kriz M	QM	Outsourcing	
Způsob vedení	Franchising	32	30	29	32	32	155
	Pronájem hotelu	5	6	4	5	6	26
	Smlouva o vedení	7	4	2	4	5	22
	Vedeno vlastníkem	28	22	14	24	23	111
	<b>Součty ni</b>	<b>72</b>	<b>62</b>	<b>49</b>	<b>65</b>	<b>66</b>	<b>314</b>
Teoretické četnosti eij		Užívaný management					
		RYM	Green M	Kriz M	QM	Outsourcing	
Franchising		35,54140127	30,60509554	24,18789809	32,08598726	32,57961783	
Pronájem hotelu		5,961783439	5,133757962	4,057324841	5,382165605	5,464968153	
Smlouva o vedení		5,044585987	4,343949045	3,433121019	4,554140127	4,624203822	
Vedeno vlastníkem		25,4522293	21,91719745	17,32165605	22,97770701	23,33121019	
Testovací kritérium kij		Užívaný management					
		RYM	Green M	Kriz M	QM	Outsourcing	
Franchising		0,352870808	0,011963387	0,957351677	0,000230437	0,010311872	
Pronájem hotelu		0,155159508	0,14616491	0,000809927	0,027136019	0,05238074	
Smlouva o vedení		0,757969826	0,027233502	0,598241613	0,067426841	0,03053991	
Vedeno vlastníkem		0,255032102	0,000312826	0,636971366	0,045482474	0,004701865	
		Chi - sq=	4,14	p- value=	0,3876135188		

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného výpočtu chí-kvadrát testu je patrné, že hodnota  $p\text{-value} = 0,3876135188$  je větší než  $\alpha = 0,05$ , což znamená, že přijímáme hypotézu  $H_{02}$ .

**Hypotéza  $H_{02}$**  zní, že nejvíce moderních trendů v hotelovém managementu využívají franšizové hotely.

Z nejpoužívanějších trendů v hotelovém managementu byly vybrány ty, u kterých jsou rozdíly markantní. Za pomoci kontingenčních tabulek byla provedena analýza mezi jednotlivými znaky, které byly následně znázorněny v grafické podobě.

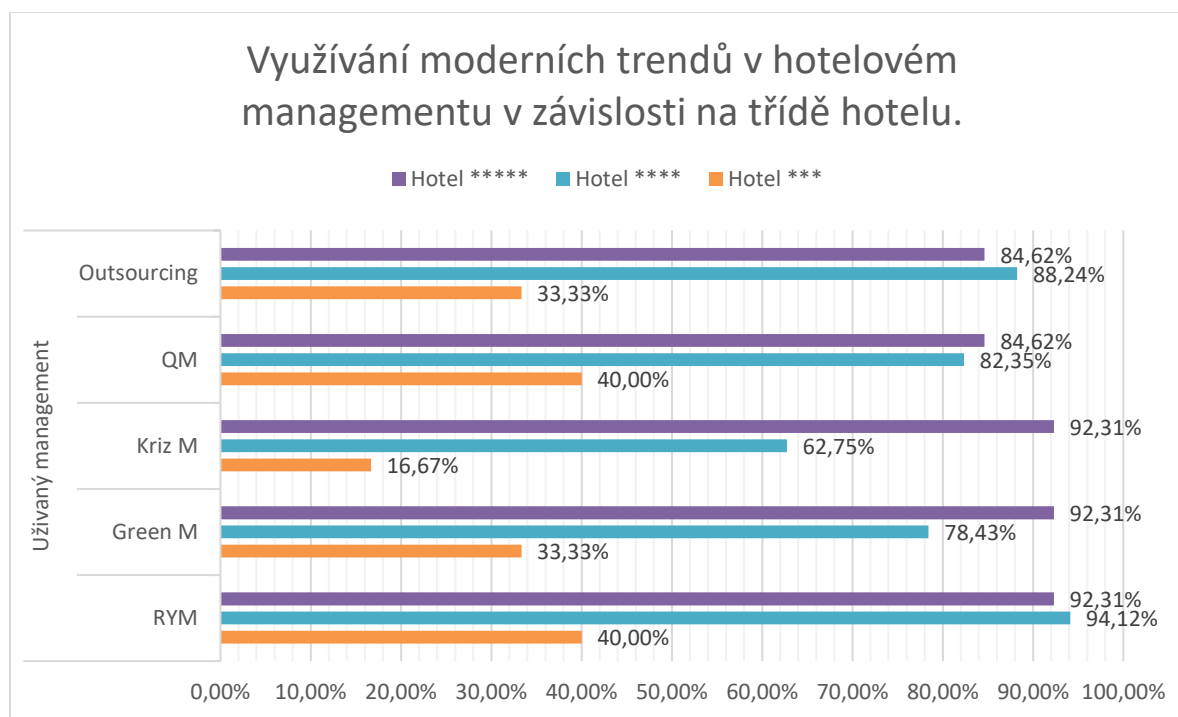
### 1. Vztah mezi třídou hotelu a užívaným moderním trendem v hotelovém managementu.

Tabulka 5 - Kontingenční tabulka – vztah mezi třídou hotelu a užívaným managementem

Třída hotelu	Užívaný management				
	RYM	Green M	Kriz M	QM	Outsourcing
Hotel ***	12	10	5	12	10
Hotel ****	48	40	32	42	45
Hotel *****	12	12	12	11	11

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17 - Využívání moderních trendů v hotelovém managementu v závislosti na třídě hotelu



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět v grafu č. 17, tak z celkového počtu 94 respondentů bylo zastoupeno ze tříhvězdičkových hotelů 30 respondentů ze čtyřhvězdičkových hotelů 51 respondentů a z pětihvězdičkových hotelů 13 respondentů. Z výše uvedeného grafu je patrné, že s vyšší třídou hotelu se uplatňují tyto moderní trendy v pěti- a čtyřhvězdičkových hotelích častěji, než je tomu tak u tříhvězdičkových hotelů. Toto je zapříčiněno nižšími nároky na nižší třídu hotelu.

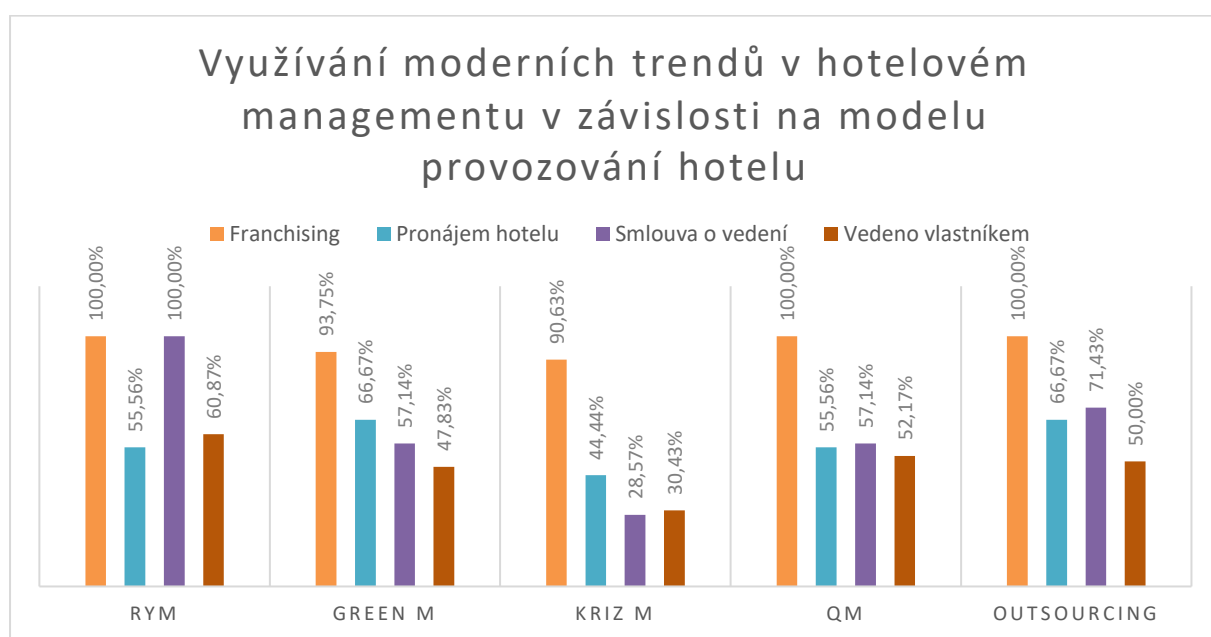
## 2. Vztah mezi modelem provozování hotelu a používaným moderním trendem hotelového managementu.

Tabulka 6 - Kontingenční tabulka - vztah mezi modelem provozování hotelu a užitým managementem

	Užívaný management				
	RYM	Green M	Kriz M	QM	Outsourcing
<b>Franšizing</b>	32	30	29	32	32
<b>Pronájem hotelu</b>	5	6	4	5	6
<b>Smlouva o vedení</b>	7	4	2	4	5
<b>Vedeno vlastníkem</b>	28	22	14	24	23

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 - Využívání moderních trendů v hotelovém managementu v závislosti na modelu provozování hotelu



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu č. 19 je patrné, tak jak se již potvrdilo, i v rámci testování hypotéz, že nejvíce používaných moderních trendů v hotelovém managementu využívají franšízové hotely. V nejmenší míře se tyto trendy uplatňují u hotelů provozovaných vlastníkem nebo pronájmem hotelu. Toto je zapříčiněno nedostatečným know-how, nedostatečnými zkušenostmi s provozem začínajících podnikatelů a absencí hotelových standardů.

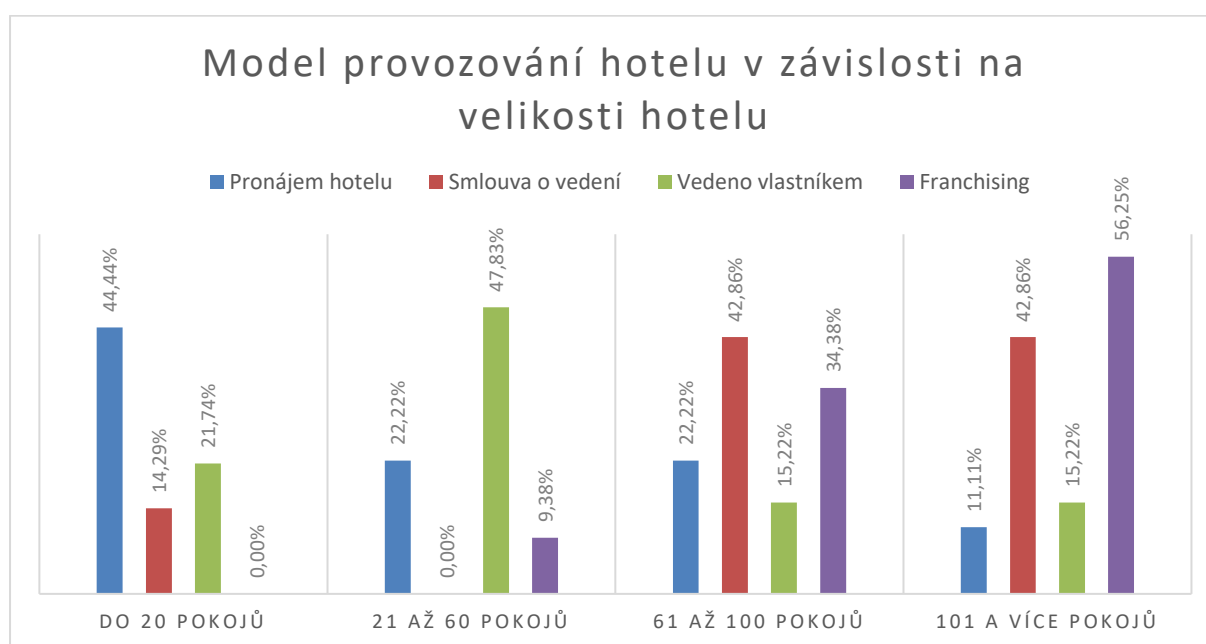
### 3. Vztah mezi velikostí hotelu a modelem provozování hotelu.

Tabulka 7 - Kontingenční tabulka - vztah mezi velikostí hotelu a modelem provozování hotelu

	Pronájem hotelu	Smlouva o vedení	Vedeno vlastníkem	Franšizing
do 20 pokojů	4	1	10	0
21 až 60 pokojů	2	0	22	3
61 až 100 pokojů	2	3	7	11
101 a více pokojů	1	3	7	18

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19 - Model provozování hotelu v závislosti na velikosti hotelu



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu č. 20 je patrné, tak jak se již potvrdilo, i v rámci testování hypotéz, že velikost hotelu má vliv na model provozování hotelu. Hotely do 20 pokojů jsou z velké části (44,44% respondentů) provozovány formou pronájmu hotelu. Hotely o velikosti 21 až 60 pokojů (47,83% respondentů) jsou provozovány vlastníkem. U hotelů o velikosti 61 až 100 pokojů se uplatňuje model provozování smlouvou o vedení (42,86% respondentů) a provozováním franšízou (34,38% respondentů). Hotely o velikosti 101 a více pokojů jsou provozovány franšízou (56,25% respondentů) nebo smlouvou o vedení (42,86% respondentů). Je tedy zřejmé, že malé a střední hotely jsou provozovány vlastníkem nebo pronájmem. U větších hotelů se uplatňuje franšízový model provozování nebo provozování formou smlouvy o vedení. Tento stav je zapříčiněn nedostatečným kapitálem a zkušenostmi pro provoz velkých hotelů ze strany majitelů nebo pronajímatelů.



## Shrnutí

Prostřednictvím analýzy bylo zjištěno, že velikost hotelu má zásadní vliv na model provozování hotelu, kde u velkých hotelů se uplatňuje model provozování hotelu smlouvou o vedení nebo franšízou. U malých hotelů se pak uplatňuje model provozování hotelu vlastníkem nebo pronájmem hotelu.

Dále bylo zjištěno, že nejvíce užívaných moderních trendů v hotelovém managementu využívají franšízové hotely a hotely vyšší třídy. Mezi nejužívanější trendy v hotelovém managementu patří revenue a yield management, který je využíván v 75,8 % hotelích. Uplatnění outsourcingu je u 70,3 % hotelů a to nejčastěji na úsecích housekeepingu ze 87,9%, na úseku údržby ze 59,1% , na úseku bezpečnostní služby ze 61,1%, na úseku restaurace ze 34,8%, na ekonomickém úseku ze 22,7% a nejméně užívaný outsourcing se uplatňuje ve vedení hotelu ze 7,6 %.

Mezi dalšími zmiňovanými trendy v hotelovém managementu byly zastoupeny green management užívaný ze 75,8%, a to z důvodu zvyšujících se požadavků na životní prostředí a šetření energiemi. Management kvality se uplatňuje u 68,1%, a to nejčastěji ČSKS ze 38,57% a systémem TQM ze 35,71%. Nejméně využívaný je pak krizový management, který byl využíván u 51,6%. Hotely ve většině případů využívají pro prodej svých služeb OTA ze 94,7% a to na všech uvedených portálech OTA. Ve většině hotelů mají vlastního personalistu nebo služeb personalistů využívají externě, jen 15% hotelů nemá personalistu vůbec. Hotely jsou ve velké míře vedeny český vedením a uplatňuje se demokratický způsob vedení.

## Doporučení

Jako návrh na zlepšení autor doporučuje malým a středním hotelům nižší třídy, aby se zapojili do franšízového modelu vedení hotelu nebo alespoň, aby se přiblížili standardům a postupům hotelů provozovaných franšízovým způsobem. Tyto standardy a postupy jim zaručí zvýšení efektivnosti provozování hotelu, vybudování lepšího know-how, zvýšení kvality poskytovaných služeb hostům, a to bude mít pozitivní vliv na maximalizaci zisků hotelu a spokojenosti hostů hotelu.

K přiblížení se ke standardům a postupům hotelů provozovaných franšízovým způsobem pomůže malým a středním hotelům zajistit pro zaměstnance kvalifikované školení v hlavních oblastech moderních trendů v hotelovém managementu prostřednictvím Akademie AHR. Akademie AHR je profesní vzdělávací akademie spadající pod Asociaci hotelů a

restaurací České republiky, jež sleduje aktuální vývoj trendů v oblasti hotelnictví. Na základě vývoje těchto trendů v hotelnictví sestavuje Akademie AHR aktuální témata školení, popřípadě je schopna sestavit školení na míru dle potřeb hotelového zařízení.

V rámci navrhovaného plánu budou školeni všichni zaměstnanci, a to v následujícím složení: vedení hotelu 2 osoby, vedoucí zaměstnanci 6 osob – provozní hotelu, vedoucí recepce, vedoucí údržby, vedoucí housekeepingu, ekonom, vedoucí restaurace, řadoví zaměstnanci 34 osob – pracovníci recepce, pracovníci údržby, pokojské, účetní a pracovníci restaurace. Celkem se školení bude účastnit 42 zaměstnanců malého hotelu, náklady na navrhované školení jsou v celkové výši 184 730,-Kč. V níže uvedené tabulce je navržen plán a rozpočet na školení zaměstnanců.

Tabulka 8 - Navrhovaný plán a rozpočet na školení zaměstnanců malého hotelu

Název školení	Počty pracovníků hotelu			Celkový počet osob	Cena školení/osoba	Celkem
	Vedení hotelu	Vedoucí pracovníci	Řadoví zaměstnanci			
Úvod do Revenue a Yield managementu	1	1	8	10	3 300,00 Kč	33 000,00 Kč
Řízení kvality v hotelovém provozu	2	6	34	42	1 200,00 Kč	50 400,00 Kč
Krizový management s aplikací na hotelový provoz	2	6	0	8	3 200,00 Kč	25 600,00 Kč
Aplikace standardů franšizových řetězců v hotelu	2	6	0	8	1 680,00 Kč	13 440,00 Kč
Green management v hotelové praxi	2	6	34	42	650,00 Kč	27 300,00 Kč
Prodejní nástroje v hotelu	0	2	8	10	990,00 Kč	9 900,00 Kč
Nové trendy v housekeepingu	0	1	12	13	890,00 Kč	11 570,00 Kč
Moderní efektivní koncepce ubytovacích zařízení	2	6	0	8	1 690,00 Kč	13 520,00 Kč
<b>Celkem</b>						<b>184 730,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Po absolvování výše uvedených školení budou zaměstnanci hotelu vybaveni aktuálními informacemi z oblasti RYM, řízení kvality, krizového managementu, aplikace standardů franšizových řetězců, green managementu, prodejních nástrojů, nových trendů v housekeepingu a efektivní koncepci ubytovacích zařízení. Následná aplikace získaných informací do hotelového provozu bude mít vliv na zdokonalení standardů a postupů, a tím pádem i na efektivní provozování hotelu směřující k budování lepšího know – how, zvýšení kvality poskytovaných služeb.

## 6 Závěr

Hotelnictví v posledních letech zažívá značný rozmach a nárůst ubytovacích kapacit. Je to obor s aktuálním tématem a je nedílnou součástí cestovního ruchu nejen v České republice. V tomto oboru je velmi důležité sledovat aktuální trendy v managementu, analyzovat je a přizpůsobovat je tak hotelu. Vliv těchto trendů je velmi zásadní na řízení hotelu, na spokojenosti hostů a v neposlední řadě také na maximalizaci zisku hotelu.

Cílem diplomové práce bylo, na základě analýzy zjistit zda, a nakolik jsou užívány moderních trendů v hotelovém managementu v praxi na území České republiky se zaměřením na tří-, čtyř- a pětihvězdičkové hotely různých velikostí.

Z výsledků dotazníkového šetření, následné analýzy a testování hypotéz bylo zjištěno, že velikost hotelu má zásadní vliv na model provozování hotelu. U malých a středních hotelů se uplatňuje způsob provozování hotelu vlastníkem nebo pronájmem hotelu. U velkých hotelů je uplatňován franšizový model nebo je hotel provozován smlouvou o vedení. Další hypotéza potvrdila, že nejvíce užívaných moderních trendů v hotelovém managementu užívají franšizové hotely. Mezi nejčastěji užívané moderní trendy v hotelovém managementu můžeme uvést revenue a yield management. Stále více hotelů využívá outsourcing k vyčleňování určitých podnikových činností, a to nejčastěji na úseku housekeepingu, údržby, bezpečnosti služby, restaurace a ekonomického úseku. V rámci přístupu k životnímu prostředí hotely uplatňují ve většině případů green management a zajišťují kvalitu v rámci managementu kvality. Nejméně užívaným managementem je pak krizový management. Pro prodej svých služeb většina hotelů používá OTA.

Je důležité, aby se malé a střední hotely nižší třídy zaměřily na užívání moderních trendů v hotelovém managementu. Toto je možné realizovat zapojením se do franšizového modelu vedení hotelu anebo alespoň pro zaměstnance hotelu zajistit kvalifikované školení v oblasti moderních trendů v hotelnictví. Tímto bude dosaženo vyšších standardů, lepší efektivnosti provozu hotelu vedoucí ke zkvalitňování poskytovaných služeb a zároveň to bude mít pozitivní vliv na maximalizaci zisku hotelu.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

1. BERÁNEK, Jaromír a kolektiv. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5. zcela přepracované vydání. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.
2. EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014. ISBN 978-80-261-0418-6.
3. FREYBERG, von Burkhard und Sabrina ZEUGFANG. *Strategisches hotelmanagement*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg. ISBN 978-3-486-76191-7.
4. FIALA, Petr. *Revenue management: modely a analýza*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2015. ISBN 978-80-7431-115-4.
5. HÁN, J., BERÁNEK, M., BELEŠOVÁ, S., MRKOS, D., STUDNIČKA, P., SOCHŮRKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie. Svazek druhý – Ubytovací služby*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016. ISBN 978-80-7552-253-5.
6. HÁN, J., CHALUPA, Š., LUSTIGOVA, Z., PAŽOUT, J., ŠALDA, P., SOCHŮRKOVÁ, F., M. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie. Svazek třetí – Online marketing*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN 978-80-7552-88-9
7. HÄNSLER, Heinz Karl. *Management in der Hotellerie und Gastronomie*. 9. auflage. Berlin: De Gruyter Oldenbourg. ISBN 978-3-11-042500-0.
8. KOSTKOVÁ, Miroslava. *Management hotelového provozu*. 1. vydání. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2010. ISBN 978-80-7248-633-5.
9. KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
10. MAČALA, Tomáš. *Práce s cenou v ubytovacích službách*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.
11. MAŇÁK, Josef a Vlastimil ŠVEC. *Cesta pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2004. ISBN 80-7315-078-6.
12. MIKUŠOVÁ, M., PAPALOVÁ, M. *Krizový management*. 1. vydání. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3604-1.
13. NÁRODNÍ FEDERACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČR. *Green management – praktické kroky pro řízení hotelového a restauračního zařízení*. Praha, 1996
14. PÁŠKOVÁ, Martina a Josef ZELINKA. *Cestovní ruch – výkladový slovník*. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-880-2.

15. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálního výzkumu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6
16. RUTHERFORD, D. G., I. HAGLUNF AND M. J. O'FALLON. *Hotel management and operations*. 4th ed. USA: 2007. ISBN 978-0471-47065-6.
17. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

## Internetové zdroje

1. ACCOR HOTELS. *Our history* [Online]. ACCOR HOTELS [1. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.accorhotels.group/en/group/who-we-are/our-history>
2. AGODA. *Agoda.com* [Online]. AGODA [20. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.agoda.com>.
3. BEST WESTERN. *Best Western timeline and story* [Online]. BEST WESTERN [1. 12. 2018]. Dostupné z: [https://bestwestern.com/en/\\_US/about/press-media/best-western-timeline-and-story.html](https://bestwestern.com/en/_US/about/press-media/best-western-timeline-and-story.html)
4. BOOKING. *Booking.com* [Online]. BOOKING [20. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.booking.com>
5. WYNDHAM WORDWIDE HOTELS AND RESORTS. *History* [Online]. WYNDHAM WORDWICE HOTELS AND RESORTS [20. 12. 2018]. Dostupné z: <https://corporate.windhamhotels.com/history/>.
6. CPI HOTELS. *Cpihotels.com* [Online]. CPI HOTELS [1. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.cpihotels.com>
7. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Model Excellence EFQM* [Online]. Česká společnost pro jakost [30. 11. 2018]. Dostupné z: <https://www.csq.com/model-excellence-efqm/>
8. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Satelitní účet cestovního ruchu* [Online]. ČSÚ [31. 3. 2019]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/vdbvo2/csu/czso/satelitni\\_ucet\\_cestovniho\\_ruchu](https://www.czso.cz/vdbvo2/csu/czso/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu)
9. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Kapacita hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie*. [Online]. ČSÚ [31. 3. 2019]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30838&pvo=CRU01&str=v38&c=v3~8\\_\\_RP2018](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30838&pvo=CRU01&str=v38&c=v3~8__RP2018)
10. ČESKÝ SYSTÉM KVALITY SLUŽEB. *Cesta k certifikaci* [Online]. ČSKS [1. 12. 2018]. Dostupné z: <http://organizace.csks.cz/cs/cesta-k-certifikaci/certifikace-cq-i-stupne.html#sek52>

11. EXPEDIA. *Expedia.com* [Online]. EXPEDIA [20. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.expedia.com>
12. GOMYSTAY. *Gomystay.com* [Online]. GOMYSTAY [20. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.gomaystay.com/en/>
13. HILTON HOTELS. Corporate [Online]. HILTON [1. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.hilton.com/en/corporate/>
14. HOTELSTARS. *Metodika klasifikace* [Online]. HOTELSTARS [31. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.cz/metodika-klasifikace>
15. HOTELSTARS. *Hotelstars.eu* [Online]. HOTELSTARS [31. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.eu>
16. HOTELY.CZ. *Hotely.cz* [Online]. HOTELY.CZ [20. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.hotely.cz>
17. HRS.DE. *HRS.de* [Online]. HRS.DE [20. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.hrs.de>
18. CHOICE HOTELS. *About* [Online]. CHOICE HOTELS [1. 12. 2018]. Dostupné z: <https://choicehotels.com/about>
19. I AM MAX. *IamMAX* [Online]. I AM MAX [20. 12. 2018]. Dostupné z: <https://getmaxapp.com>
20. INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP PLC. *Our history* [Online]. IGHPLC [1. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.ihgplc.com/en/about-us/our-history>
21. MANAGEMENT MANIA. *Total quality management* [Online]. MANAGEMENT MANIA [30. 11. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>
22. MARIOTT HOTELS. *History* [Online]. MARIOTT HOTELS [1. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.mariott.com/about/culture-and-values/history.mi>
23. OREA HOTELS. *Orea.cz* [Online]. OREA HOTELS [1. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.orea.cz>

## Seznam zkratek

AH	Accor Hotels
AHR ČR	Asociace hotelů a restaurací české republiky
ARR	Avarange Room Revenue
ČEDOK	Česká dopravní kancelář
ČSKS	Český systém kvality služeb
ČSSR	Československá socialistická republika
EMAS	Eco – management and Audit Scheme
GM	Green management
HDP	Hrubý domácí produkt
HORTEC	konfederace zastřešující asociace hotelu, restaurací a kaváren v EU
IHC	International hotel corporation
ISO	International Organization for Standardization
LEED	Leadership in Energy and Enviromental Design
OCC	Occupancy
OTA	Online travel agent
REV PAR	Revenue Per Available Room
ROOM REV	Room Revenue
RYM	Revenue and Yield management
SQD	Service Qualität Deutschland
TQM	Total Quality management

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Aplikace MyStay.....	27
Obrázek 2 Aplikace I am Max .....	27



## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přehled hotelových řetězců ve světě .....	12
Tabulka 2 - Online Travel Agent .....	26
Tabulka 3 - Výpočet Chí-kvadrát test první hypotézy .....	39
Tabulka 4 - Výpočet Chí-kvadrát test druhé hypotézy .....	40
Tabulka 5 - Kontingenční tabulka – vztah mezi třídou hotelu a užívaným managementem ...	41
Tabulka 6 - Kontingenční tabulka - vztah mezi modelem provozování hotelu a užitým managementem.....	42
Tabulka 7 - Kontingenční tabulka - vztah mezi velikostí hotelu a modelem provozování hotelu .....	43
Tabulka 8 - Navrhovaný plán a rozpočet na školení zaměstnanců malého hotelu.....	45

## Seznam vzorců

Vzorec 1 - Výpočet OCC .....	17
Vzorec 2 - Výpočet ARR .....	17
Vzorec 3 - Výpočet Room Rev .....	17
Vzorec 4 - Výpočet RevPAR .....	18

## Seznam grafů

Graf 1 - Umístění hotelu.....	28
Graf 2 - Jaká je velikost hotelu? .....	29
Graf 3 - Jaká je třída hotelu? .....	29
Graf 4 - Jakým modelem je provozováno hotelové zařízení? .....	30
Graf 5 - Vedení společnosti je? .....	31
Graf 6 - Jaký používáte styl vedení? .....	31
Graf 7- Používáte Revenue a Yield management?.....	32
Graf 8 - Používáte Green management?.....	33
Graf 9 - Používáte outsourcing? .....	33
Graf 10 - Jestliže používáte outsourcing, tak na kterém úseku hotelu? .....	34
Graf 11 - Používáte při řízení hotelu krizový management? .....	35
Graf 12 - Máte v hotelu zaveden management kvality?.....	35
Graf 13 - Pokud máte zaveden management kvality, tak jaký systém kvality užíváte? .....	36
Graf 14 - Máte v hotelu personalistu nebo služby personalistů využíváte externě? .....	37
Graf 15 - Využíváte v hotelu Online Travel Agent? .....	37
Graf 16 - Pokud používáte OTA, tak které to jsou?.....	38
Graf 17 - Využívání moderních trendů v hotelovém managementu v závislosti na třídě hotelu .....	41
Graf 18 - Využívání moderních trendů v hotelovém managementu v závislosti na modelu provozování hotelu.....	42
Graf 20 - Model provozování hotelu v závislosti na velikosti hotelu .....	43

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....12.7.2019



Bc. Lukáš Hykel

## **Přílohy**

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Požadavky tříd klasifikace

Příloha č. 3 – Organizační struktury hotelů

Příloha č. 4 – Vzorový příklad výpočtu RYM

## DOTAZNÍK

Dobrý den,

dovoluji si Vás oslovit a požádat Vás o vyplnění krátkého dotazníku. Jsem studentem Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava a tento dotazník je součástí mé diplomové práce na téma „Moderní trendy v hotelovém managementu“.

*Předem děkuji za spolupráci*

*Lukáš Hykel*

*Student 2. ročníku Ekonomické fakulty*

***Pokud není uvedeno jinak, prosím zaškrtněte pouze jednu správnou odpověď***

### ***1. Umístění hotelu:***

- ☐ Moravskoslezský kraj
- ☐ Zlínský kraj
- ☐ Olomoucký kraj
- ☐ Jihomoravský kraj
- ☐ Kraj Vysočina
- ☐ Pardubický kraj
- ☐ Královehradecký kraj
- ☐ Liberecký kraj
- ☐ Jihočeský kraj
- ☐ Středočeský kraj
- ☐ Praha
- ☐ Plzeňský kraj
- ☐ Karlovarský kraj
- ☐ Ústecký kraj

**2. *Jaká je velikost hotelu?***

- ☐ do 20 pokojů
- ☐ 21 až 60 pokojů
- ☐ 61 až 100 pokojů
- ☐ 100 a více pokojů

**3. *Jaká je třída hotelu?***

- ☐ Hotel\*\*\*
- ☐ Hotel \*\*\*\*
- ☐ Hotel \*\*\*\*\*

**4. *Jakým modelem je provozování hotelové zařízení?***

- ☐ Vedeno vlastníkem
- ☐ Smlouva o vedení
- ☐ Pronájem hotelu
- ☐ Franšízing

**5. *Vedení společnosti je?***

- ☐ České vedení
- ☐ Zahraniční vedení

**6. *Jaký používáte styl vedení?***

- ☐ Demokratický
- ☐ Autokratický
- ☐ Liberální

**7. *Používáte revenue a yield management?***

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**8. *Používáte Green management?***

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**9. Používáte outsourcing? Pokud ano, pokračujte na otázku 9a.**

☐ Ano

☐ Ne

**9a. Jestliže používáte outsourcing, tak na kterém úseku hotelu? Můžete zaškrtnout více odpovědí najednou.**

☐ Housekeeping (ubytovací úsek)

☐ Údržba (zabezpečení údržby a technického chodu budovy)

☐ Restaurace (zajištění provozu restaurace)

☐ Bezpečnostní služba

☐ Vedení hotelu

☐ Ekonomický úsek (vedení účetnictví)

**10. Používáte při řízení hotelu krizový management?**

☐ Ano

☐ Ne

**11. Máte v hotelu zaveden management kvality? Pokud ano, pokračujte na otázku 11a.**

☐ Ano

☐ Ne

**11a. Pokud máte zaveden management kvality, tak jaký systém kvality užíváte?**

☐ Total Quality Management (TQM)

☐ Excellence EFQM

☐ ISO 9000

☐ ISO 9001

☐ jiné .....

**12. Máte v hotelu personalistu nebo služeb personalisty využíváte externě?**

☐ máme personalistu

☐ využíváme služeb externích personalistů



☐ nemáme personalistu

**13. Využíváte v hotelu online travel agend? Pokud ano pokračujte na otázku 13a.**

☐ Ano

☐ Ne

**13a. Pokud užíváte online travel agend, tak které to jsou? Můžete, zaškrtnou více odpovědí najednou.**

☐ Booking.com

☐ Expedia.com

☐ HRS.de



☐ Agoda.com

☐ Hotely.cz

Děkuji za Vaší ochotu a čas😊

## 12. Požadavky tříd klasifikace

### Kategorie hotel, hotel garni, motel a hotel 2015–2020

Oblast	Č.	Kritérium	Body	*	**	***	****	*****
I. Všeobecné hotelové informace								
Čistota / Hygiena	1	Čistota a dokonalá hygiena jsou základním předpokladem ve všech kategoriích.	–	M	M	M	M	M
Stav zařízení	2	Všechny mechanismy a veškerá zařízení jsou funkční a v bezchybném stavu (vč. únikových plánů na pokoji).	–	M	M	M	M	M
Celkový dojem	3	Celkový dojem z hotelu je dostatečný pro splnění požadavků	–	nenáročných <sup>1</sup>	středních <sup>2</sup>	zvýšených <sup>3</sup>	vysokých <sup>4</sup>	nejvyšších <sup>5</sup>
Personál	4	Všechny služby musí být poskytovány kompetentním (zaškoleným) a identifikovatelným personálem.	–	M	M	M	M	M
Parkovací prostory	5	Parkování přímo u hotelu	3					
	6	Možnosti parkování pro autobusy	1					
	7	Garáž	5					
	8	Vlastní nabíjecí stanice pro elektrická vozidla (např. automobily, kola)	3					
Jiné	9	Minimálně 50 % pokojů s balkonem či terasou	2					
	10	Výtah <sup>6</sup>	15				M	M
Zařízení pro osoby s postižením	11	Bezbariérová přístupnost <sup>7</sup> 	5					
	12	Bezbariérová přístupnost <sup>8</sup> 	8					
	13	Bezbariérová přístupnost <sup>9</sup> 	5					
	14	Bezbariérová přístupnost <sup>10</sup> 	5					
	15	Zcela bezbariérový přístup <sup>11</sup> 	5					
II. Recepce a služby								
	16	Vizuálně oddělený prostor či pult zajišťující soukromí	1	M	M	M		
	17	Samostatné, nezávislé stanoviště recepcie či pult zajišťující soukromí	6				M	M
	18	Místa k sezení v prostoru recepcie	1			M		
	19	Hotelová hala s místy k sezení a nabídkou nápojů	5				M	
	20	Hotelová hala s místy k sezení a nápojovým servisem s obsluhou	10					M
	21	Služby recepcie k dispozici telefonicky (z hotelu i zvenčí) 24 hodin denně	1	M	M			
	22	Recepce otevřená 14 hodin, dostupná telefonicky (z hotelu i zvenčí) 24 hodin denně	3			M		
	23	Recepce otevřená 16 hodin, dostupná telefonicky (z hotelu i zvenčí) 24 hodin denně a obsazená personálem 24 hodin denně <sup>12</sup>	4				M	
	24	Recepce otevřená a obsazená personálem 24 hodin denně, dostupná telefonicky (z hotelu i zvenčí) 24 hodin denně	6					M
	25	Expresní odhlášení (Express check-out)	3					
	26	Dvojazyčný personál	2			M	M	
	27	Vícejazyčný personál	4					M
	28	Služby kopírování/skenování	2				M	M
	29	Parkování zajištěné obsluhou (Valet parking)	10					M
	30	Dveřník (Doorman) (samostatný personál)	15					
	31	Concierge (samostatný personál)	15					M
	32	Poslíči (bagážisté) (samostatný personál)	15					M
	33	Pomoc se zavazadly na vyžádání	2			M	M	
	34	Pomoc se zavazadly	5					M
	35	Bezpečné místo pro úschovu zavazadel pro příjezďáky nebo odjíždějící hosty	5				M	M
Úklid pokojů / výměna prádla	36	Každodenní úklid pokoje	1	M	M	M	M	M
	37	Každodenní výměna ručníků na vyžádání	1	M	M	M	M	M
	38	Výměna ložního prádla alespoň jednou týdně	1	M	M	M		
	39	Výměna ložního prádla alespoň dvakrát týdně	2				M	M

Oblast	Č.	Kritérium	Body	*	**	***	****	*****
Služby praní a žehlení	40	Každodenní výměna ložního prádla na vyžádání	4				M	M
	41	Chemické čištění/čištění za sucha (doručení před 9.00 hod., navrácení během 24 hodin)	1					
	42	Chemické čištění/čištění za sucha (doručení před 9.00 hod., navrácení během 9 hodin)	3					
	43	Služba žehlení (navrácení během 1 hodiny)	2					M
	44	Služby prádelny a žehlení (navrácení dle dohody)	1			M		
	45	Služby prádelny a žehlení (doručení před 9.00 hod., navrácení v tentýž den – s výjimkou víkendu)	3				M	
	46	Služby prádelny a žehlení (doručení před 9.00 hod., navrácení během 9 hodin)	4					M
Platby	47	Platba platební kartou	2		M	M	M	M
Různé	48	IT podpora pro hotelové hosty	2					M
	49	Deštník v recepci/v pokoji	1					
	50	Aktuální časopisy	1					M
	51	Denní tisk k dispozici každý den (v tištěné či digitální podobě)	2				M	M
	52	Krejčovská služba	2				M	M
	53	Služba čištění obuvi	2			M <sup>13</sup>	M <sup>14</sup>	M
	54	Kyvadlová doprava nebo hotelová limuzína	2					M
	55	Nabídka hygienických předmětů (např. zubní kartáček, zubní pasta, holení)	2		M	M	M	M
	56	Osobní přivítání každého hosta květinami či dárkem na pokoji (personifikovaná pozornost/dárek pro hosta)	6					M
	57	Doprovod hosta na pokoj při příjezdu	2					
	58	Služba odestýlání (Turndown service) během večera sloužící jako další kontrola pokoje <sup>15</sup>	10					M
III. Pokoje								
Všeobecné informace o pokoji	59	Velikost pokojů $\geq 14 \text{ m}^2$ <sup>16</sup> (neplatí pro 5*, dle vyhlášky musí být min. 16 m <sup>2</sup> )	10					
	60	Velikost pokojů $\geq 18 \text{ m}^2$ <sup>16</sup>	15					
	61	Velikost pokojů $\geq 22 \text{ m}^2$ <sup>16</sup>	20					
	62	Velikost pokojů $\geq 30 \text{ m}^2$ <sup>16</sup>	25					
	63	Počet apartmánů <sup>17</sup>	2 za každý apartmán, max. 6					M (min. 2)
	64	Min. 50 % pokojů je nekuřáckých	3					
Kvalita spánku	65	Lůžko s moderní a dobře udržovanou matrací o tloušťce nejméně 13 cm	1	M	M			
	66	Kvalitní hotelové lůžko s moderní dobře udržovanou matrací o celkové výšce nejméně 18 cm <sup>18</sup>	5			M	M	M
	67	Kvalitní hotelové lůžko s moderní dobře udržovanou matrací o celkové výšce nejméně 22 cm <sup>18</sup>	10					
	68	Polohovatelný lůžkový systém	5					
	69	Jednolůžka s minimálním rozměrem 0,80 m × 1,90 m a dvojlůžka s minimálním rozměrem 1,60 m × 1,90 m <sup>19</sup>	1	M	M			
	70	Jednolůžka s minimálním rozměrem 0,90 m × 1,90 m a dvojlůžka s minimálním rozměrem 1,80 m × 1,90 m <sup>19</sup>	5			M		
	71	Jednolůžka s minimálním rozměrem 0,90 m × 2,00 m a dvojlůžka s minimálním rozměrem 1,80 m × 2,00 m <sup>19</sup>	15				M	M
	72	Jednolůžka s minimálním rozměrem 1,00 m × 2,00 m a dvojlůžka s minimálním rozměrem 2,00 m × 2,00 m <sup>19</sup>	25					
	73	10 % lůžek o minimální délce 2,10 m	5					
	74	Dětská postýlka na vyžádání	3					
	75	Hygienické chrániče matrací <sup>20</sup> ("povlaky")	10					
	76	Nové matrace se naposledy pořizovaly pro celé zařízení max. před 3 roky (Je nutné doložit.)	10					
	77	Každoroční praní nebo důkladné čištění matrací <sup>21</sup> (Je nutné doložit.)	10					
	78	Antialergické příkrývky a polštáře jsou založeny na pokojích či k dispozici na vyžádání (Je nutné doložit, či fyzicky ukázat náplň.)	2					

Oblast	Č.	Kritérium	Bodů	A	B	C	D	E
Vybavení pokoje	79	Kvalitní a dobře udržovaná příkrývka	1	M	M	M	M	M
	80	Příkrývka navíc na vyžádání	2			M	M	M
	81	Kvalitní a dobře udržovaný polštář	1	M	M	M	M	M
	82	Hygienické chrániče polštářů („povlaky“)	5					
	83	Každoroční praní (čištění) všech polštářů nebo plošné pořízení nových polštářů max. před 1 rokem (Je nutné doložit.)	8					
	84	Další pro hosta použitelný, nikoliv pouze dekorativní polštář na vyžádání	1			M	M	M
	85	Dva pro hosta použitelné, nikoliv pouze dekorativní polštáře na osobu	4					M
	86	Výběr z různých typů polštářů <sup>22</sup>	4				M	M
	87	Možnost zatemnění místnosti	1	M	M	M	M	
	88	Možnost úplného zatemnění místnosti (např. okenice nebo závěs – „blackout“)	5					M
	89	Záclony/panelové záclony/plenty/rolety	3					
	90	Pratelná předložka k posteli	3					
	91	Služba buzení nebo zařízení používané k buzení	1	M	M	M	M	M
	92	Odpovídající šatní skříň nebo výklenek na šaty	1	M	M	M	M	M
	93	Police na prádlo	1		M	M	M	M
	94	Odpovídající počet ramínek <sup>23</sup>	1	M	M	M		
	95	Odpovídající počet kvalitních ramínek hotelového typu různých druhů určených (na kalhoty, na šaty, se skřipci na sukni, ...)	3				M	M
	96	Otevřená část šatní skříně s ramínky / nebo háčky na šaty umístěné mimo skříň (pro odložení mokrého kabátu, bundy, ...)	1	M	M	M	M	M
	97	Možnost zavěsit vak na šaty (mimo šatní skříň)	1			M	M	M
Uložení cenností	98	1 židle	1	M	M			
	99	1 místo k sezení na každé lůžko, alespoň židle	2			M	M	M
	100	1 pohodlné sezení (čalouněné křeslo/židle/gauč) s odkládacím stolem	4				M	M
	101	1 další pohodlné čalouněné křeslo nebo pohovka ve dvoulůžkových pokojích či apartmánech	4					M
	102	Stůl/pracovní stůl nebo pracovní deska	1	M	M			
	103	Stůl, pracovní stůl nebo pracovní deska s volnou pracovní plochou min. 0,5 m² a adekvátním vhodným osvětlením (vč. večera a noci)	5			M	M	M
	104	Noční stolek	2			M	M	M
	105	Přístupná elektrická zásuvka v místnosti	1	M	M	M	M	M
	106	Další přístupná elektrická zásuvka u stolu/pracovního stolu nebo pracovní desky	2			M	M	M
	107	Další přístupná elektrická zásuvka vedle postele	1			M	M	M
	108	Centrální vypínač pokojového osvětlení	3					
	109	Vypínač pokojového osvětlení u postele	2					
	110	Vypínač veškerého pokojového osvětlení u postele	4					
	111	Noční osvětlení (malý světelný zdroj pro orientaci v pokoji potmě)	1					
	112	Odpovídající osvětlení místnosti	1	M	M	M	M	M
	113	Světlo na čtení u postele	2		M	M	M	M
Zvuková izolace / klimatizace	114	Zrcadlo na výšku postavy	2			M	M	M
	115	Odpovídající místo nebo box pro uložení zavazadla/kufříku	1			M	M	M
	116	Odpadkový koš	2			M	M	M
	117	Možnost uložení cenností (např. v recepci)	1	M	M			
	118	Centrální trezor (např. v recepci)	3			M <sup>24</sup>	M <sup>24</sup>	M
	119	Trezor v pokoji	8					M
	120	V pokoji trezor s integrovanou elektrickou zásuvkou	10					
	121	Odpovídající zvuková izolace (okna)	8					
Zábavní elektronika	122	Zvukové izolující dveře nebo dvojité dveře	8					
	123	Pokoje s centrálně nastavitelnou klimatizací	8					
	124	Pokoje s individuálně nastavitelnou klimatizací	15					
	125	Klimatizace ve veřejných prostorech pro hosty (restaurace, lobby, vstupní hala, snídačská restaurace)	4					
	126	Harmonická atmosféra veřejně přístupných místností (světlo, vůně, hudba, barvy atd.)	4					
	127	Zařízení pro příjem rozhlasového vysílání <sup>25</sup>	1			M	M	M
	128	Audio či multimediální přehrávač	2					
	129	Fixní elektronická média v koupelně	5					
	130	TV s dálkovým ovládáním	2	M	M			
	131	TV o velikosti odpovídající dané místnosti s dálkovým ovladačem a seznamem kanálů	4			M		
	132	TV o velikosti odpovídající dané místnosti s dálkovým ovladačem, seznamem kanálů a TV programem	6				M	M
	133	Další TV v apartmánech o velikosti odpovídající dané místnosti	2					

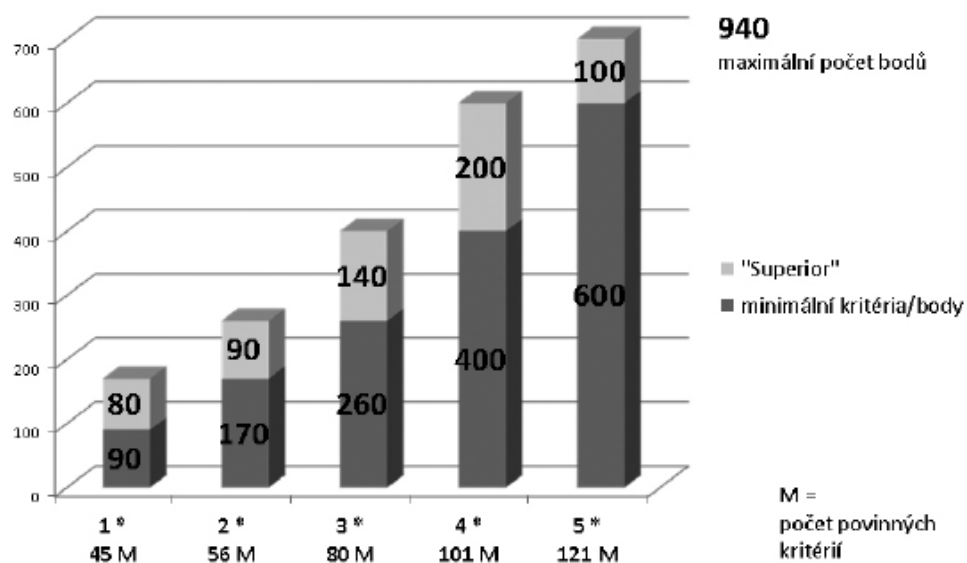
Oblast	Č.	Kritérium	Body	*	**	***	****	*****
Telekomunikace	134	K dispozici jsou národní a mezinárodní kanály	2					
	135	Placené TV kanály, filmové kanály nebo videohry s možností „rodičovského zámku“	5					
	136	Mezinárodní síťové redukce na vyžádání (adaptéry)	2					
	137	Napájecí stanice (pro více elektronických zařízení) a/nebo různé redukce na vyžádání	2					
	138	Veřejně přístupný telefon pro hosty	1	M	M	M	M	M
	139	(Mobilní) telefon na vyžádání společně s dvojjazyčným návodem k použití v pokoji <sup>26</sup>	3			M		
	140	Telefon v pokoji společně s vícejazyčným návodem k použití	8				M	M
	141	Přístup na internet ve veřejných prostorách (např. širokopásmové připojení, WIFI)	2		M <sup>27</sup>	M	M	M
	142	Přístup na internet v pokoji (např. širokopásmové připojení, WIFI)	8			M	M	M
	143	Zařízení s přístupem na internet s možností tisku ve veřejných prostorách	5				M	M
	144	Zařízení s přístupem na internet v pokoji na vyžádání	1					M
	145	Zařízení s přístupem na internet v pokoji	3					
Různé	146	Informace o hotelu <sup>28</sup> (Informace o hotelu musí být doloženy.)	1	M	M			
	147	Dvojjazyčný manuál služeb A-Z (Manuál služeb A-Z musí být doložen.)	2			M		
	148	Vícejazyčný manuál služeb A-Z (Manuál služeb A-Z musí být doložen.)	3				M	M
	149	Regionální informační materiály k dispozici ve veřejných prostorách	1	M	M	M	M	M
	150	Denní tisk v pokoji (v tištěné nebo digitální podobě)	2					
	151	Časopis pro hosty v pokoji	1					M
	152	Psací potřeby a poznámkový blok	1			M	M	M
	153	Korespondenční složka	3					M
	154	Žehlička lis na kalhoty	3					
	155	Taška na prádlo	1			M	M	M
	156	Žehlička a žehlicí prkno na vyžádání nebo žehlárna	2					
	157	Žehlička a žehlicí prkno v pokoji	4					
	158	Šitíčko na vyžádání	1		M <sup>29</sup>	M <sup>29</sup>	M	
	159	Šitíčko v pokoji	2					M
	160	Lžice na boty v pokoji	1					M
	161	Pomůcky na čištění obuvi na vyžádání	1		M <sup>30</sup>	M <sup>30</sup>		
	162	Pomůcky na čištění obuvi v pokoji	2				M <sup>31</sup>	M
	163	Stroj na čištění obuvi v hotelu	3			M <sup>32</sup>	M <sup>33</sup>	M
	164	Dveřní kukátko	2					
	165	Další zabezpečovací zařízení na dveřích pokoje	3					
Všeobecné informace o koupelně	166	Koupelna/Sanitární zařízení $\geq 5 \text{ m}^2$ <sup>34</sup>	5					
	167	Koupelna/Sanitární zařízení $\geq 7,5 \text{ m}^2$ <sup>34</sup>	10					
	168	100 % pokojů se sprchou/WC nebo vanou/WC	1	M <sup>35</sup>	M <sup>35</sup>	M	M	M
	169	100 % pokojů se sprchou/WC nebo vanou/WC a z toho 50 % pokojů s vanou a samostatným sprchovým koutem	10					
	170	30 % pokojů se samostatnou toaletou	5					
	171	Sprcha se sprchovým závěsem <sup>36</sup>	1	M	M	M	M	M
	172	Sprcha se sprchovou zástěnou <sup>36</sup>	5					
	173	Umyvadlo	1	M	M	M	M	M
	174	Dvojitě umyvadlo v dvojlůžkových pokojích a apartmánech	5					
	175	Pratelná koupelnová předložka	1		M	M	M	M
	176	Odpovídající osvětlení u umyvadla	1	M	M	M	M	M
	177	Protiskluzová úprava povrchu sprchy či vany, případně dodatečná trvalá nebo přenosná protiskluzová podložka ve sprše/vaně	3					
	178	Bezpečnostní madla	1					
	179	Zrcadlo	1	M	M	M	M	M
	180	Přístupná elektrická zásuvka poblíž zrcadla s označením napětí	1	M	M	M	M	M
	181	Kosmetické zrcadlo	1					
	182	Nastavitelné kosmetické zrcátko	2				M	M
	183	Osvětlené kosmetické zrcátko	1					
	184	Háčky nebo žebříky na sušení ručníků	1	M	M	M	M	M
	185	Topení v koupelně <sup>37</sup>	5				M	M

Oblast	č.	Kritérium	Body	*	**	***	****	*****
	186	Vyhřívaný žebřík na ručníky	3					
	187	Polička	1	M	M	M		
	188	Velká odkládací plocha (v celkovém součtu musí poskytovat dostatečný prostor pro odložení několika kosmetických taštiček)	3				M	M
	189	Sklenička na zubní kartáček (1 na osobu)	1	M	M	M	M	M
	190	Mýdlo nebo tekuté mýdlo u umyvadla	1	M	M	M	M	M
	191	Tekuté tělové mýdlo nebo sprchový gel u sprchy/vany	1		M	M	M	M
	192	Šampon <sup>38</sup>	1		M	M	M	M
	193	Tělová kosmetika v lahvičkách	2					M
	194	Další kosmetické produkty (např. koupelové přísady, sprchovací čepice, pilníček na nehty, tyčinky do uší, odličovací tampony, tělové mléko)	1 za každou položku, max. 4				M	M
	195	Hygienické ubrousky	2			M	M	M
	196	Toaletní papír, rezervní toaletní papír, štetka na WC a hygienické sáčky	1	M	M	M	M	M
	197	1 ručník na osobu	1		M	M	M	M
	198	1 osuška na osobu	2	M	M	M	M	M
	199	Župan na vyžádání	2				M	
	200	Župan	4					M
	201	Pantofle na vyžádání	1				M	
	202	Pantofle	3					M
	203	Vysoušeč vlasů na vyžádání	1					
	204	Vysoušeč vlasů	2			M	M	M
	205	Stolička v koupelně na vyžádání	3					M
	206	Osobní váha v koupelně	1					
	207	Odpadkový koš	1	M	M	M	M	M
IV. Gastronomie								
Nápoje	208	Nabídka nápojů v hotelu	1	M	M	M	M	M
	209	Nabídka nápojů v pokoji, sklenka/lůžko, otvírák	2			M	M	M
	210	Nápoje 16 hodin denně prostřednictvím pokojové služby – „room service“	2				M <sup>39</sup>	
	211	Nápoje 24 hodin denně prostřednictvím pokojové služby – „room service“	4					M
	212	Maxibar na každém patře (automat na nápoje, občerstvení) <sup>40</sup>	2					
	213	Lednička v pokoji	2					
	214	Minibar (s nápoji a lehkým občerstvením)	6				M <sup>41</sup>	M
	215	Kávovar nebo varná konvice na čaj/kávu s příslušenstvím v pokoji	4					
	216	Bar <sup>42</sup> (otevřen alespoň 6 dní v týdnu)	4				M	
Bar	217	Bar <sup>42</sup> (otevřen alespoň 7 dní v týdnu)	6					M
Snídaně	218	Snídaňová restaurace	3	M	M	M	M	M
	219	Rozšířená snídaně <sup>43</sup>	1	M				
	220	Snídaňový bufet nebo ekvivalentní snídaňový jídelní lístek <sup>44</sup>	2		M	M		
	221	Snídaňový bufet s obsluhou nebo ekvivalentní snídaňový jídelní lístek	8				M	M
	222	Snídaňový jídelní lístek prostřednictvím „room service“	5					M
	223	Jídelní nabídka v hotelu	1	M	M	M	M	M
Stravování (neplatí pro kategorii garni)	224	Jídla nabízena 14 hodin denně prostřednictvím pokojové služby „room service“. (Kritérium je splněno, pokud má host možnost objednat čerstvě připravované jídlo k donášce na pokoj, a to z jídelního lístku dostupného v každém pokoji minimálně v rozsahu výběru 2x předkrm, 1x polevka, 3x hlavní jídlo (ryba, maso, vegetariánské), 2x dezert.)	5				M	
	225	Jídla nabízena 24 hodin denně prostřednictvím pokojové služby „room service“ (Kritérium je splněno, pokud má host možnost objednat čerstvě připravované jídlo k donášce na pokoj nepřetržitě, a to z jídelního lístku dostupného v každém pokoji minimálně v rozsahu výběru 2x)	10					M
	226	Restaurace <sup>45</sup> otevřená 5 dní v týdnu	5 za každou restauraci, max. 10	M <sup>46</sup> (min. 1)	M <sup>46</sup> (min. 1)	M <sup>47</sup> (min. 1)		
	227	Restaurace <sup>45</sup> otevřená 6 dní v týdnu	8 za každou restauraci, max. 16				M <sup>48</sup> (min. 1)	
	228	Restaurace <sup>45</sup> otevřená 7 dní v týdnu	10 za každou restauraci, max. 20					M <sup>49</sup> (min. 1)
	229	Dietní kuchyně	4					
	230	Regionální kuchyně <sup>50</sup>	2					

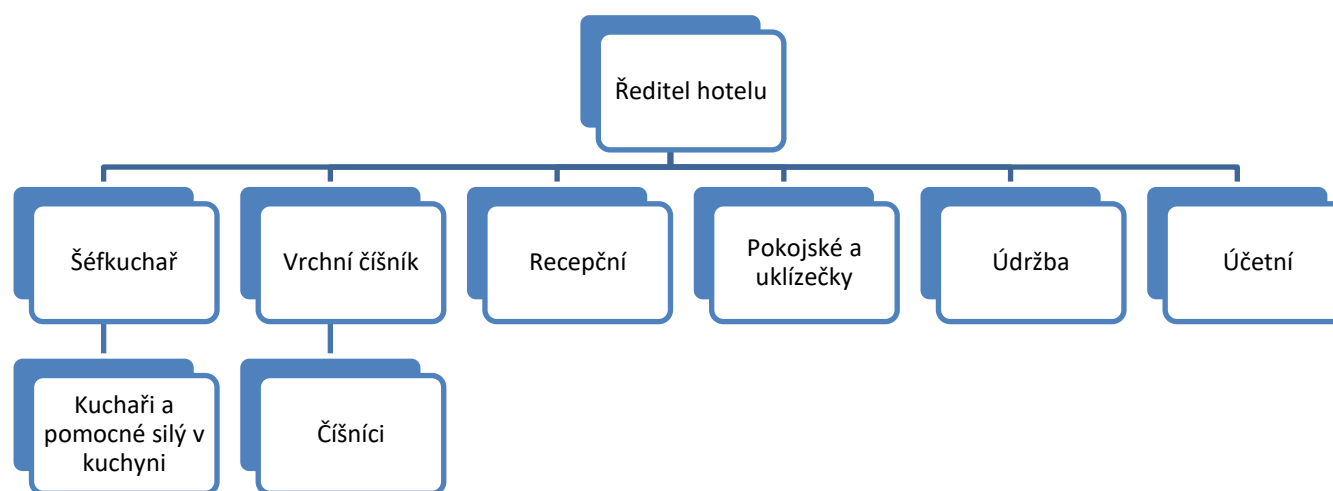
Oblast	Č.	Kritérium	Body	*	**	***	****	*****
V. Konferenční zařízení (MICE)								
Banketová zařízení	231	Banketová zařízení pro nejméně 50 osob <sup>51</sup>	2					
	232	Banketová zařízení pro nejméně 100 osob <sup>51</sup>	4					
	233	Banketová zařízení pro nejméně 250 osob <sup>51</sup>	8					
Konferenční prostory	234	Konferenční místnost(i) o výměře nejméně 36 m <sup>2</sup> až 100 m <sup>2</sup> , výška stropu nejméně 2,50 m <sup>52</sup>	10					
	235	Konferenční místnost(i) o výměře nejméně 100 m <sup>2</sup> , výška stropu nejméně 2,75 m <sup>52</sup>	15					
	236	Konferenční místnost(i) o výměře nejméně 250 m <sup>2</sup> , výška stropu nejméně 3,50 m <sup>52</sup>	20					
	237	Místnosti pro pracovní skupiny/break-out místnosti <sup>53</sup>	2 za každou místnost, max. 4					
	238	Business centrum (samostatná kancelář a personál k dispozici)	3					
	239	Konferenční služby <sup>53</sup> (samostatný úsek, samostatný personál)	5					
	240	Konferenční kancelář/písárna <sup>53</sup>	1					
Vybavení/technologie konferenčních místností	241	Dostatečný počet elektrických zásuvek s ohledem na počet míst k sezení <sup>53, 54</sup>	2					
	242	Denní světlo v konferenční místnosti a možnost místnost zatemnit <sup>53, 54</sup>	3					
	243	Individuálně nastavitelná klimatizace v konferenčních místnostech <sup>53</sup>	3					
VI. Volnočasové aktivity								
Sport	244	Odpovídající vlastní rekreační zařízení v objektu či vlastním areálu (vnitřní nebo venkovní) <sup>55</sup> (např. tenisový kurt, pláž, golfové hřiště)	3 za každé zařízení, max. 9					
	245	Pronájem sportovního vybavení (např. lyže, lodě, kola)	2					
	246	Telocvična <sup>56</sup> s nejméně 4 různými cvičebními stroji (např. ergometr, činka, stroj k posilování, běžecký pás, veslovací stroj, šlapací stroj)	4					
Spa/Wellness <sup>57</sup>	247	Masáže <sup>58</sup> (např. masáže celého těla, lymfodrenáž, Shiatsu, reflexologie nohou)	2 za každou kabinu, max. 6					
	248	Samostatná odpočinková místnost <sup>59</sup>	3					
	249	Vířivka či ekvivalent	3					
	250	Sauna (s minimálně 6 místy k sezení)	5 per sauna type <sup>60</sup> , max. 10					
	251	Kosmetický salón <sup>58</sup> s alespoň 4mi různými druhy péče (v nabídce je např. kosmetika obličeje, manikúra, pedikúra, peeling a masáže na uvolnění stresu)	5					
	252	Spa centrum <sup>58</sup> s nejméně 4 různými druhy procedur (v nabídce jsou např. koupele, Kneipp, hydroterapie, bahenní lázně, turecké lázně Hammam a parní lázně)	5					
	253	Samostatná privátní Wellness zóna	2					
	254	Plavecký bazén (venkovní) <sup>61</sup> nebo plavecká přírodní nádrž <sup>62</sup>	10					
Děti	255	Plavecký bazén (vnitřní) <sup>63</sup>	15					
	256	Hotelová péče o děti (pro děti mladší 3 let) zajišťovaná kvalifikovaným personálem v pracovní dny po dobu nejméně 3 hodin	10					
	257	Hotelová péče o děti (pro děti starší 3 let) zajišťovaná kvalifikovaným personálem v pracovní dny po dobu nejméně 3 hodin	10					
Různé	258	Dětská zóna (herna/hřiště)	4					
	259	Společenská místnost pro hotelové hosty (navíc ke snídaňové restauraci nebo restauraci)	2					
	260	Čítárna a písárna (samostatná lokalita)	1					
	261	Knihovna (samostatná lokalita)	2					
	262	Hostitelský/animační program	3					



Oblast	č.	Kritérium	Body	*	**	***	****	*****
VII. Kvalita a Online aktivita								
Systémy řízení kvality	263	Systém pro řešení stížností <sup>64</sup>	3			M	M	M
	264	Systematické analyzování připomínek hostů <sup>65</sup>	5				M	M
	265	Kontroly Mystery guest <sup>66</sup> (Doklad o provádění musí být doložen k žádosti.)	10				(M) <sup>67</sup>	M
	266	Systém řízení kvality dle EHQ <sup>68</sup> nebo ekvivalent	10					
Online aktivita	267	Vlastní webové stránky <sup>69</sup> s aktuálními informacemi, realistickými fotografiemi a uvedením polohy hotelu	5	M	M	M <sup>70</sup>	M <sup>70</sup>	M <sup>70</sup>
	268	Aktivní vybízení odjíždějících/odhlášených hostů k psaní recenzí na portálech či webových stránkách	5				M	M
	269	Vlastní webové stránky s možností provedení přímé rezervace a psaní hostovských recenzí <sup>71</sup>	10					
Jiné	270	Eko-značka <sup>72</sup>	10					
VIII. Minimální body <sup>73</sup>								
Hotely				90	170	260	400	600
Přívlastek „Superior“ <sup>74</sup>				170	260	400	600	700

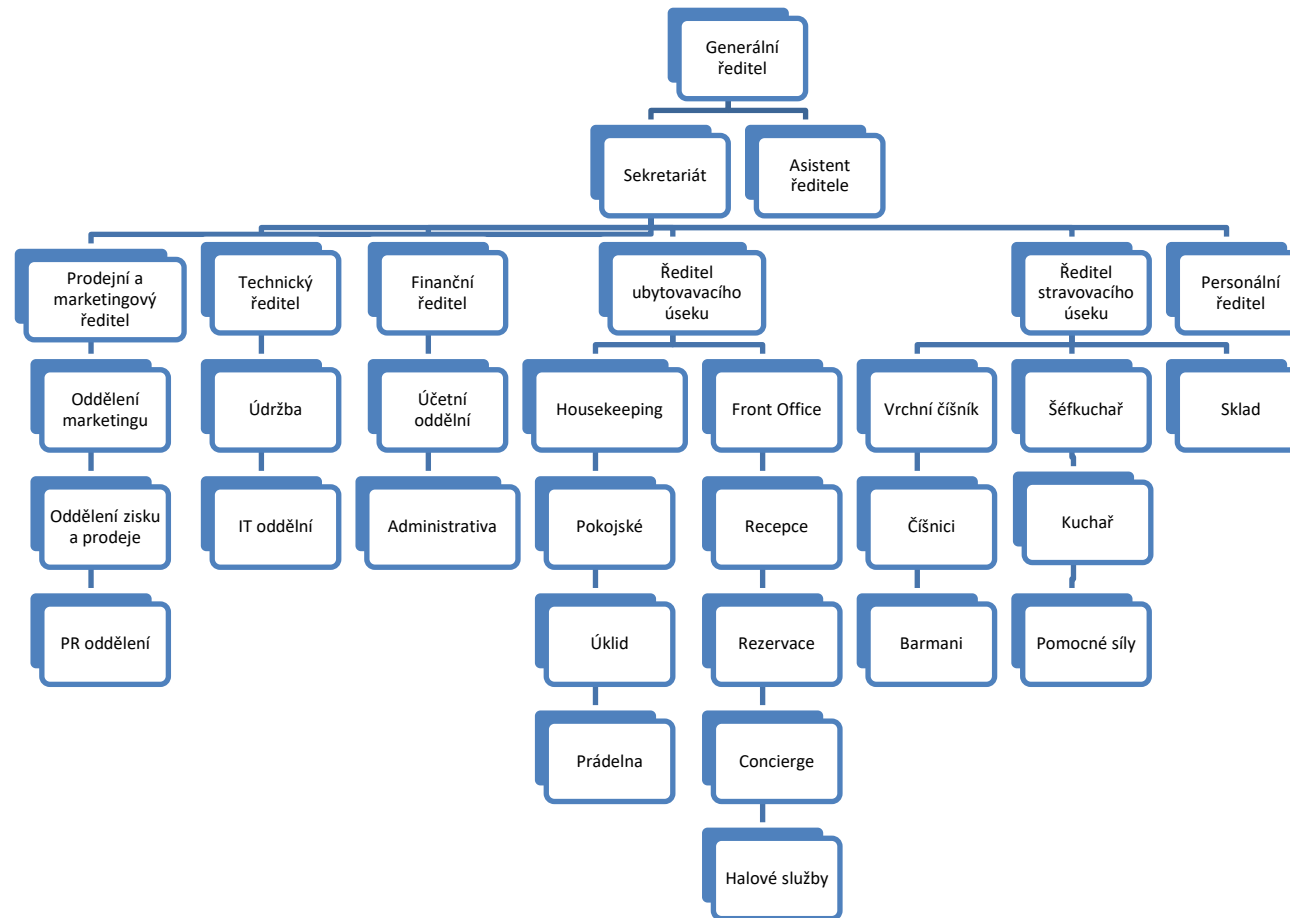




*Organizační struktura malého hotelu*

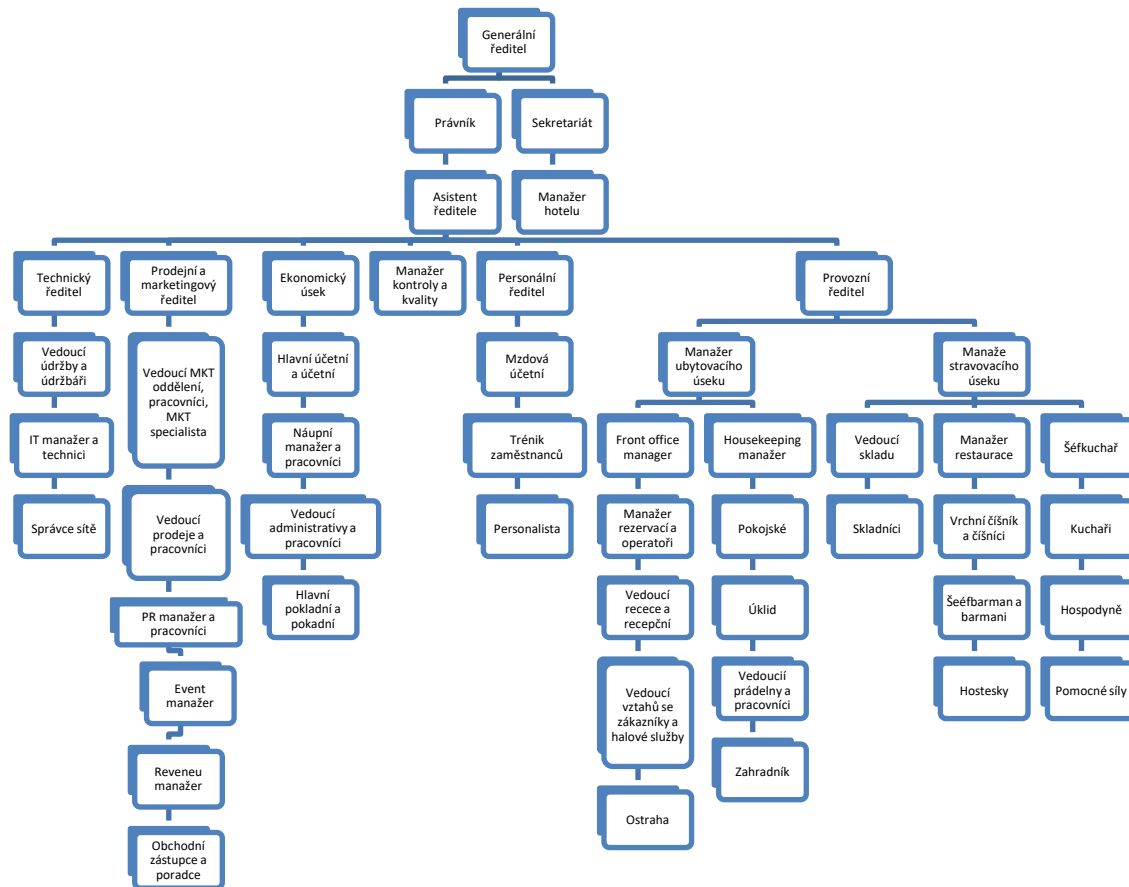
Organizační struktura malého hotelu je velmi jednoduchá. Tato organizační struktura má malý počet úrovní a malý počet pracovníků a je určena pro hotely s maximálním počtem 50 pokojů. Pracovníci jsou většinou podřízeni přímo řediteli hotelu, který je ve většině případů i majitel hotelu.

### *Organizační struktura středně velkého hotelu*



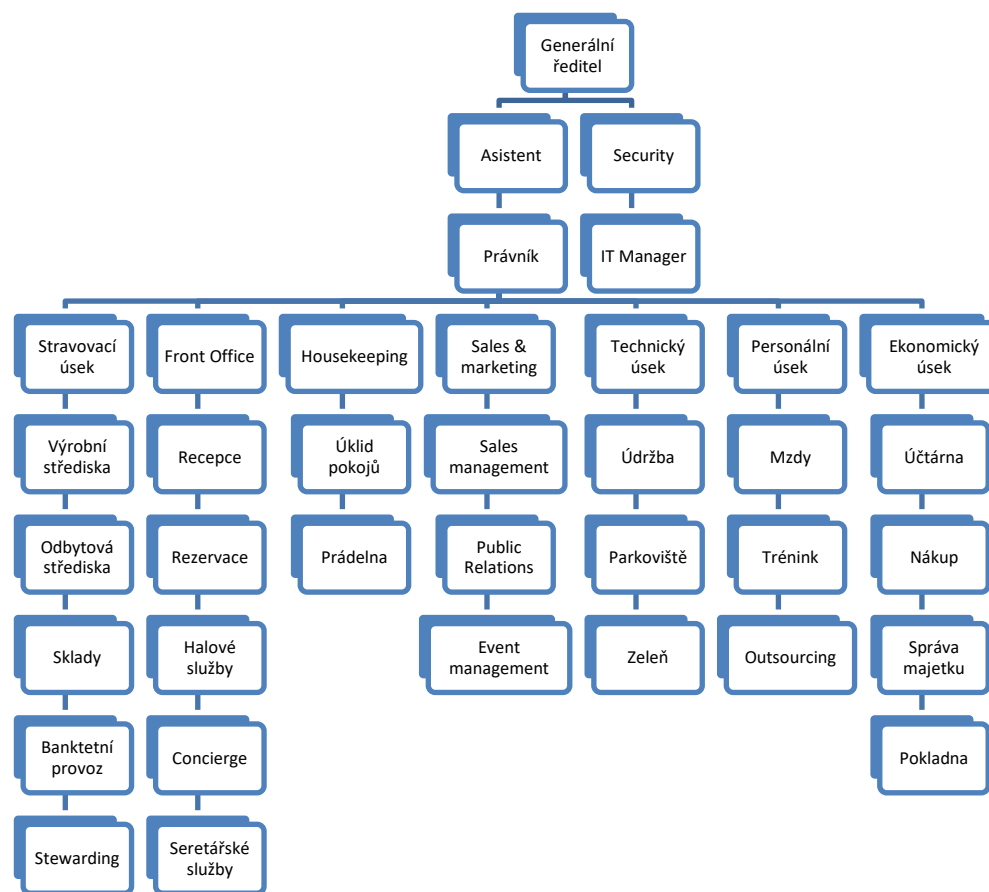
Organizační struktura ve středně velkém hotelu je více rozsáhlá, dělí se do několika úrovní řízení a štábní útvary. Středně velké hotely mívají většinou okolo 50 – 150 pokojů, je zde větší počet pracovníků, kteří zastupují různé pozice a úkoly z pohledu nadřízenosti a podřízenosti. U takovéto organizační struktury se již rozlišují jednotlivé úrovně managementu.

## Organizační struktura velkého hotelu



Organizační struktura velkého hotelu je velmi rozšířená a dělí se na několik úrovní. Ve velkých hotelích je počet pokojů větší než 150 a je zde velmi vysoký počet zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do velkého počtu úrovní. Tyto organizační struktury se vyskytují především v hotelích, které jsou součástí hotelového řetězce.

### *Organizační struktura hotelu z provozního pohledu*



Tato organizační struktura slouží jako ukázka toho, jak může vypadat organizační struktura sestavena podle provozního pohledu na daný hotel. V každém hotelu se organizační struktury mohou lišit, podle toho, kolik je v hotelu pracovníků, jak je hotel velký, jaké má hotel cíle a co je pro vedení hotelu důležité. Vše je založeno na individuálních potřebách organizace, vedoucího pracovníka nebo majitele.

### **Vzorový příklad výpočtu RYM**

Vezmeme-li v úvahu, že hotel má k dispozici 50 dvoulůžkových pokojů, z tohoto počtu pokojů je obsazeno po celou část měsíce 48 pokojů. Cena za dvoulůžkový pokoj je 1560,- Kč včetně DPH a snídaně. DPH je stanoveno na 15% a cena snídaně je 240,-Kč za 2 osoby.

#### **Výpočet OCC**

Hotel disponuje 50 pokoji v období 30 dní (což je 1500 pokojonocí). Skutečné využití pokojů po dobu 30 dní je 48 pokojů (což je 1440 pokojonocí). Výpočet OCC bude následující:

$$\text{Výpočet OCC} = \frac{1440 \text{ pokojonocí}}{1500 \text{ pokojonocí}} = 96\% \text{ obsazenost hotelu}$$

#### **Výpočet ARR**

Hotel realizoval 1440 pokojonocí a jeho tržby za tyto pokoje bez DPH a snídaně tvořily celkem 1 607 791,3 Kč.

$$\text{Výpočet ARR} = \frac{1\,607\,791,3}{1440} = 1116,52 \text{ Kč}$$

#### **Výpočet Room Rev**

Hotel měl po dobu 30 dní obsazeno 48 pokojů při ceně 1560,-Kč včetně DPH a snídaně. Celková tržba byla 2 246 400,- Kč. DPH 15% tvořilo částku celkem 293 008,7 Kč a snídaně tvořily částku 345 600,-Kč.

$$\text{Výpočet Room Rev} = 2\,246\,400 - 293\,008,7 - 345\,600 = 1\,607\,791,3 \text{ Kč}$$

#### **Výpočet RevPAR**

Celková tržba za dané období činila 1 607 791,3 Kč a hotel disponuje 50 pokoji, což je 1500 pokojonocí.

$$\text{Výpočet RevPAR} = \frac{1\,607\,791,3}{1500} = 1071,86 \text{ Kč}$$